



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

TEXTO

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL SIGLO XXI

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

ALONDRA GUADALUPE ALFONSO RAMOS

BERENICE LÓPEZ LÓPEZ

ASESOR:

DR. MARTÍN DE JESÚS OVALLE SOSA





Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Dirección de Servicios Escolares
Departamento de Certificación Escolar
Autorización de impresión



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
9 de Enero de 2023

Alondra Guadalupe Alfonso Ramos
Pasante del Programa Educativo de Psicología

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado “Tendencias en la gestión de la capacitación del capital humano en el siglo XXI” en la modalidad de tesis.

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su examen profesional.

ATENTAMENTE

Revisor

Mtra. Carolina Ríos Pérez

Mtra. Mariana Miceli Serrano

Dr. José Luis Hernández Gordillo

Firmas:

C.c.p. Expediente



Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Dirección de Servicios Escolares
Departamento de Certificación Escolar
Autorización de impresión



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
9 de Enero de 2023

Berenice López López
Pasante del Programa Educativo de Psicología

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado “Tendencias en la gestión de la capacitación del capital humano en el siglo XXI” en la modalidad de tesis.

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su examen profesional.

ATENTAMENTE

Revisor

Mtra. Carolina Ríos Pérez

Mtra. Mariana Miceli Serrano

Dr. José Luis Hernández Gordillo

Firmas:

C.c.p. Expediente

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por sobre todas las cosas, quien nos brindó la dicha de poder seguir adelante en el camino del aprendizaje, quien nos dio las fuerzas para seguir cada día, paso a paso, hasta convertirnos en las profesionistas que hoy somos.

A la universidad, a nuestro asesor y a nuestros profesores que nos brindaron las herramientas, los conocimientos y el apoyo en esta etapa de nuestras vidas; que enriquecieron nuestro camino. Los llevaremos en nuestros corazones y pensamientos.

Agradecemos a nuestros padres, que nos dieron la fuerza y valentía para afrontar con amor, sabiduría y paciencia cada obstáculo convertido en aprendizaje. A ustedes que nos vieron crecer y nunca dudaron de nosotras. Son y serán nuestro motor de vida por los cuales estaremos eternamente agradecidas.

A nuestros seres amados que compartieron nuestras vivencias en este proceso.

A mi compañera por el apoyo, soporte, dedicación y esfuerzo para lograr este sueño.

Por último, quiero agradecernos a nosotras, por ser fieles a nuestros ideales, a no desistir y a creer en este proyecto que juntas pudimos lograr.

ÍNDICE

Agradecimiento	
Introducción	
Objetivo general	
Objetivo específicos	

Capítulo I. Gestión del capital humano

I.I. Introducción a la gestión del capital humano	11
I.II. Subsistema de integración (reclutamiento y selección)	12
I.III. Subsistema de organización	15
I.IV. Subsistema de retención (remuneración)	20
Sueldo	21
Salario	22
Incentivos	22
I.V. Subsistema de mantenimiento	22
Relaciones laborales	23
Clima organizacional	24
I.VI. Subsistema de auditoria	24
I.VII. Subsistema de capacitación	26

Capítulo II. Subsistema de capacitación y desarrollo del capital humano

II.I. Conceptos básicos de la capacitación, adiestramiento y desarrollo	28
Capacitación	28
Adiestramiento	30
Desarrollo	31
II.II. Marco legal de la capacitación en México	32
II.III. Tipos de capacitación	40
Capacitación para el trabajo	41
Capacitación en el trabajo	42
Desarrollo	42
II.IV. Proceso de administrativo de la capacitación	43

Diagnóstico	43
Diseño	44
Implantación	45
Evaluación	45
Diagnóstico de necesidades	46
Diseño didáctico	46
Validación	46
Implementación	47
Evaluación	47
II.V. Formas tradicionales de la capacitación en las organizaciones	48
Cursos breves	49
Taller	49
Mesa redonda	49
Seminario	50
Simposio	50
Conferencia	51
Foro	51

Capítulo III Tendencias de la capacitación del siglo xxi

III.I. E-learning	52
Conceptos del e-learning	53
Ventajas del e-learning	54
Desventajas del e-learning	55
Enfoques del e-learning	55
El e-learning auto dirigido	56
El e-learning dirigido y facilitado por un instructor	56
Modalidades del e-learning (blended learning) blended learning	57
E-learning y sus learning management system (lms)	60
III.II. Gamificación	61
Conceptos	61
Ventajas	62

Desventajas	63
Elementos de la gamificación	63
Dinámicas	64
Mecánicas	64
Componentes	65
III.III. Team building	67
Introducción	67
Conceptos del team building	67
Ventajas	68
Desventajas	69
Elementos del team building	69
Planeación del team building	70
III.IV. Coaching	71
Introducción	71
Conceptos de coaching	71
Ventajas	72
Tipos de coaching	73
Modelos de Coaching	73
Valores básicos del coaching	76
Resultados	77
Disciplina	77
Formación previa	77
III.V. Mentoring	77
Conceptos de mentoring	77
Conclusiones	
Referencias	

INTRODUCCIÓN

Ante los nuevos sucesos que se han presentado a nivel mundial como la globalización y el surgimiento de un nuevo virus (COVID-19) y sus variantes, se han modificado las diversas formas de pensar y de interactuar del ser humano; así como también, el de las organizaciones, quiénes se han introducido a un entorno desafiante en la búsqueda de la adaptación y nuevas estrategias en la gestión de su capital humano. Despertando el interés por su personal en su mejoramiento y desarrollo a través de un proceso de capacitación.

Se comprende a la capacitación, como una herramienta que facilita el aprendizaje y colabora en el alcance de metas y objetivos. Es por esto que la capacitación en las organizaciones se ha convertido en una pieza clave para esta nueva era tecnológica. Mantenerse actualizado conduce a los colaboradores a formarse en cosas nuevas y a reconstruir sus conocimientos mediante técnicas y métodos que los ayudan a incrementar sus capacidades.

Dicha evolución tecnológica ha influenciado y modificado en las diferentes formas de capacitar, es posible que técnicas que se utilizaban anteriormente no tengan la misma eficiencia hoy en día, lo que ha orillado al nacimiento de nuevas tendencias de capacitación; dejando atrás la idea de ver a la capacitación como una obligación, empezando asumirla como una inversión.

Estas nuevas tendencias han tenido mayor auge debido a su eficiencia y confiabilidad, pero sobre todo por que rompen las barreras geográficas y de tiempo; ser conocedor de esta información se ha convertido en algo necesario, para poder aplicar nuevas herramientas que convierten a la capacitación tradicional a una capacitación innovadora.

Sin embargo, poco se habla sobre estas nuevas tendencias de capacitación; como son los nombres bajo los cuales se conocen, características, funcionamiento y los autores que respaldan esta información; esta falta de conocimiento en los alumnos próximos a egresar, así como a los recién egresados provoca que dispongan de escasos medios a utilizar en el ámbito laboral.

Con la finalidad de atender esta problemática la presente investigación busca compartir nuevos conocimientos que posibiliten ampliar las fronteras existentes de una manera metódica y sistemática.

Siendo este, el resultado de una ardua recolección y filtración de información que pretende generar evidencia científica, dirigida aquel estudiante o recién egresado de la carrera de psicología que busque información y guía sobre la formación de la Gestión del Capital Humano y cada uno de sus procesos; con énfasis en la capacitación y la descripción de las herramientas

tecnológicas y plataformas e- Learning aplicables en las organizaciones.

Al mismo tiempo, se encuentra apoyado con citas de autores expertos en el ámbito organizacional que han dedicado su vida y experiencia a los procesos de Gestión de Capital Humano; entre los más conocidos se encuentra Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Gary Dessler, Mondy Wayney, entre otros.

OBJETIVO GENERAL:

Dar a conocer las nuevas tendencias en capacitación del capital humano en las organizaciones actuales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir los diferentes subsistemas de la gestión del capital humano en las organizaciones.
- Describir los diversos aspectos relacionados con el subsistema de capacitación del capital humano en las organizaciones.
- Puntualizar las diferentes tendencias de capacitación en las organizaciones del siglo XXI.

CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

I.I. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Para comenzar, es importante señalar el término Capital Humano, el cual juega un papel importante para las organizaciones. El Capital Humano, es aquel individuo que se incorpora, se mantiene y que contribuye en la empresa en cualquier jerarquía.

Actualmente, vivimos en mundo distinguido por sus constantes cambios; transformando rotundamente la forma de actuar y competir de las organizaciones. Dentro de éstas, se ha considerado al capital humano como un factor esencial para lograr el éxito empresarial. Es por ello, que iniciaremos describiendo el término de Gestión del Capital Humano que tiene como intención el desarrollo efectivo de las prácticas y procesos estratégicos.

Para Naumov (2018) el término Gestión del Capital Humano es el:

Proceso de administrar el capital más valioso de la organización, que es el personal que labora en ella, a través de la gestión total de cada uno de los elementos básicos que integran a este sistema, como son reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo, la administración de sueldos y beneficios, integración de la familia, cuidar la relación de la empresa con su entorno, así como con las instituciones laborales que inciden en la vida del personal y el cierre de la vida laboral, con la finalidad de que las personas que laboran en la empresa lleven una vida personal y laboral equilibrada. (Pág. 6 y 7)

Por lo que refiere, la Gestión del Capital Humano se comprende por procesos que permiten a las organizaciones planificar, organizar y administrar aquellas actividades relacionadas con la integración del personal al sistema de la empresa; el cual busca brindar al colaborador un equilibrio.

A su vez, al cumplir una adecuada Gestión del Capital Humano proporciona ventajas como las siguientes: mayor satisfacción del cliente, aumento del rendimiento, atracción de candidatos eficientes, empleados cómodos, valorados y satisfechos. Sin embargo, también se presentan algunas problemáticas que impiden el mejoramiento de sus procesos, algunas por mencionar son: insuficiencia de comunicación e información, falta de claridad en responsabilidades y

carencia de coordinación.

Además, hay que mencionar que la Gestión del Capital Humano se encuentra conformada por diversos procesos y una serie de acciones. Dicha serie, pertenece a un orden, llamado: Subsistemas.

Chiavenato (2007) contempla los diferentes subsistemas de la Gestión del Capital Humano:

- Subsistema de integración
- Subsistema de organización/ empleo
- Subsistema de retención
- Subsistema de desarrollo
- Subsistema de auditoria (Pág.129)

I.II. SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN (RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN)

Para la Gestión del Capital Humano, es elemental describir al primer subsistema de Integración, conocido también como Reclutamiento y Selección. Hay que mencionar que las organizaciones son el reflejo del personal que se contrata; los cuales trabajan día con día para llevar a la organización al camino del éxito. A continuación, los siguientes autores plantean al subsistema como: Chiavenato (2007):

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (Pág. 169)

Al mismo tiempo, Wayne (2010) lo plantea como:

El proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los

puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. (Pág. 128)

Como aluden, el reclutamiento y selección son considerados como fases diferentes que completan un proceso de contratación. Es decir, el reclutamiento hace énfasis en la atracción de candidatos adecuados y, la selección refiere a la elección del candidato idóneo al perfil.

Podemos incluir, que en este subsistema existen canales o conductos llamados: Fuentes de Reclutamiento, los cuales permiten transmitir un mensaje con la intención de atraer a posibles candidatos para ocupar una vacante dentro de la organización.

Las fuentes de reclutamiento de acuerdo con Alles (2015) se dividen en:

Reclutamiento externo. Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o Internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos.

Reclutamiento interno. Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En ese caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de la intranet, con el propósito de generar la auto postulación (Pág. 187).

El proceso de reclutamiento es caracterizado por la búsqueda de candidatos idóneos que puedan formar parte de la organización; sin embargo, para llegar a esta parte el reclutador tiene que ser conocedor de los medios o formas de llegar al candidato. Por ejemplo, en el reclutamiento externo se encuentran las revistas internas, tableros electrónicos, promociones de personal, periódico mural, folletos, etc.

A diferencia, en la forma interna el objetivo es cubrir la vacante disponible con profesionales que forman parte de la organización. Los más conocidos son base de talento, recontractación, becarios, etc.

Como vimos, es importante contar con buenas fuentes y medios de reclutamiento para así llegar a la siguiente etapa como lo resalta Alles (2015) que es la:

Selección: conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible,

de acuerdo con las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas. Entre los candidatos que pertenecen a la empresa - reclutamiento interno- es factible encontrar personas que cumplen con el perfil requerido o que podrán cubrirlo luego de un período de adaptación o entrenamiento. Igual clasificación de candidatos, con perfil requerido actual o potencial, es aplicable en el reclutamiento externo. (Pág. 185)

Acorde con el autor, la selección de personal es esencial para tener al candidato ideal y que este sea capaz de adaptarse al ritmo de la organización. Para cumplir con ello, es necesario conocer las distintas partes que compone el proceso de selección de personal, para ello Grados (2013) lo describe como:

- Vacante
- Requisición
- Proceso de reclutamiento
- Pre solicitud
- Solicitud
- Entrevista inicial (directa)
- Evaluación técnica
- Evaluación psicológica
- Encuesta socioeconómica
- Entrevista en la selección (indirecta-mixta)
- Examen médico
- Conclusión
- Contratación (Pág. 226)

El proceso que el autor describe, consiste en tener claro el puesto de trabajo o la vacante a cubrir; y a su vez, garantizar que cada uno de los pasos se realice de forma organizada y clara. También, es importante resaltar que esto es un trabajo en conjunto y dinámico, y es reflejado en sus ventajas como la reducción de tiempo, eliminación de candidatos inadecuados o de poco conocimiento y la comparación entre candidatos sobre sus habilidades y conocimientos.

I.III. SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN

Se entiende que después del Subsistema de Reclutamiento y Selección, el siguiente paso es el Subsistema de Organización; el cual corresponde a la incorporación del nuevo miembro al contexto de las prácticas y sistemas organizacionales.

Para que la organización alcance un alto rendimiento, es necesario que el colaborador tenga en claro el papel y las actividades que le corresponden, como lo puntualiza Chiavenato (2007):

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. (Pág. 195)

De acuerdo con el autor, es necesario conocer la relevancia de los siguientes puntos.

DISEÑO DEL PUESTO

Este se lleva a cabo a través de un análisis y descripción del puesto, los cuales son los encargados de elaborar cada uno de los puestos de trabajo que se ajustan a la lista de vacantes de la organización. Se entiende como puesto de trabajo a la asignación de funciones, tareas y medios necesarios para que el colaborador pueda desempeñar sus funciones. Los autores Wayne y Mondy (2005) definen al diseño de puesto como:

“El proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización” (Pág.109).

El Análisis y descripción funcionan como herramientas dentro del diseño del puesto. Estos pretenden examinar y establecer los requerimientos, condiciones y responsabilidades que el puesto exige para poder desempeñarlo. La actualización y el seguimiento deben mantenerse para mejorar la dinámica y productividad de la organización, como lo respaldan Dessler y Varela

(2011):

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo) (Pág. 80).

Con base a lo anterior, el análisis y descripción del puesto permite llevar una correcta definición de las actividades y competencias que se requiere para tener alequipo de trabajo adecuado.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño funciona como un instrumento que hace referencia a la medición del rendimiento individual y al desempeño de todo el equipo, con el fin de obtener información clave para futuras soluciones de conflictos y así poder aumentar la productividad y la formación del colaborador. Según el autor Alveiro (2009) el concepto consiste en:

Evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. (Pág. 4)

De acuerdo con el autor, es necesario medir la calidad del desempeño del trabajador; esto con el beneficio de retroalimentar y evaluar su productividad.

Existe una variedad de Métodos de Evaluación del Desempeño; los métodos tradicionales y los nuevos métodos. El decidir cuál emplear puede llegar a ser una tarea complicada. Por ende, se describirán los más conocidos.

Métodos tradicionales

A continuación, se expondrá los siguientes métodos tradicionales por el autor Chiavenato (2007):

❖ Escalas gráficas

Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas

horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. (Pág. 249)

Se trata de uno de los métodos más utilizados que pretende evaluar las cualidades de cada colaborador, a través de factores determinados. El siguiente método que menciona el autor Chiavenato (2007) es:

❖ **Elección Forzosa**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa (Pág. 255).

Como enuncia el autor, este método consiste principalmente por la elección de frases descriptivas compuestas por dos o más frases y, el evaluador debe escoger solo una o dos frases que expliquen mejor el desempeño del evaluado.

Otro método más de esta clasificación por Chiavenato (2007) es:

❖ **Investigación de campo**

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (Pág. 257)

Este método se caracteriza por ser extenso; y a su vez, busca evaluar el rendimiento del subordinado a través de una entrevista con el superior.

Asimismo, Alles (2005) puntualiza al siguiente método como:

MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta. (Pág. 104)

Se basa en el comportamiento ante el éxito o fracaso del colaborador. Donde las características positivas se destacan y las negativas se eliminan o corrigen. Y como último método tradicional, los autores Oltra et al. (2005) mencionan:

❖ Comparación de pares

Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiendo al empleado más eficiente de cada par. Las elecciones se pueden basar en un criterio general o en factores específicos. El resultado es una lista en la que los empleados aparecen clasificados por orden de eficiencia. (Pág. 187)

Como su nombre lo dice, este método evalúa de dos en dos a los colaboradores, con la finalidad de identificar quién es mejor. Y caracterizado como el método más simple.

NUEVOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ahora bien, existen nuevos Métodos de Evaluación del Desempeño; comenzando con Dessler y Varela (2011) quienes describen la:

Evaluación 360°

La información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados.

Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de auto mejoría. (Pág. 229)

Como comentan los autores, la evaluación 360° consiste en una evaluación integral es decir, ayuda a medir el rendimiento y las competencias de todos los colaboradores: los jefes directos, los

subordinados, clientes internos y externos, y compañeros.

Para el siguiente método, los autores Dessler y Varela (2011) lo entienden como:

MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

El método de administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas. El término APO usualmentese refiere a un programa de establecimiento de metas y evaluación de toda la organización, que consiste en seis pasos:

1. Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. Fijar metas por departamento. Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.
3. Analizar las metas por departamento. Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales. En otras palabras: ¿de qué manera los trabajadores contribuirán a que el departamento alcance sus metas?
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.
5. Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. Dar retroalimentación. Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados (Pág. 236 y 237).

Conforme a los autores, este método realza los resultados, los objetivos y las metas alcanzadas que el comportamiento del colaborador. Asimismo, tiene como fin la constante retroalimentación.

Finalmente, los autores Dessler y Varela (2011) ejemplifican al método como:

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO COMPUTARIZADAS Y BASADAS EN LA WEB

PerformancePro.net, del HRN Management Group, es un sistema de revisión del desempeño basado en Internet. Ayuda al gerente y a sus subordinados a desarrollar

objetivos de desempeño para el trabajador, y a realizar la revisión anual. El sitio Web improvenow.com permite a los trabajadores realizar una evaluación en línea de 60 preguntas, con o sin autorización de su supervisor, y luego dan al supervisor la retroalimentación del equipo con una puntuación global. Otros paquetes de evaluación incluyen PeopleSoft HR management y SAP R/3 HR. Aproximadamente un tercio de las empresas usan herramientas de administración del desempeño en línea, con la finalidad de facilitar el proceso para al menos algunos trabajadores. (Pág. 237)

Los autores ilustran al método como evaluación del desempeño online; las cuales presentan múltiples rubros de evaluación. Como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisión, etc.

En resumen, el Subsistema de Organización es una parte necesaria para la correcta integración del Capital Humano y el buen funcionamiento general de la empresa. El cual proporciona un proceso sobre cada puesto de trabajo; así como también, una explicación de las herramientas para la evaluación de desempeño de cada área.

I.IV.SUBSISTEMA DE RETENCIÓN (REMUNERACIÓN)

Existen factores básicos que estimulan al individuo a trabajar en beneficio de una organización como: el salario, los beneficios y las promociones que le brinde la empresa; ya que el esfuerzo es recompensado y hace a un trabajador más satisfecho y productivo.

Para comenzar, este subsistema los autores Dessler y Varela (2011) nos mencionan al concepto

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional) (Pág. 262).

En vista del significado anterior, la remuneración que se le da al colaborador por los servicios que éste brinda se puede reflejar en su satisfacción personal. Para esto, el autor Varela (2013) nos menciona que:

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su

estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago (Pág. 22).

Si bien es cierto, la remuneración se refiere a toda clase de retribución que reciben los colaboradores. Además, se debe tener presente la influencia que tiene el individuo sobre la idea de retribución; como el autor Nazario (2006) lo comenta:

Una retribución suficiente es un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza. Al evaluar la justicia de paga, un trabajador no piensa usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para él. El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo. La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales está dada por la importancia que asigna el trabajador al dinero a cambio de un mayor esfuerzo; lo que no implica que sea el único mecanismo de motivación (Pág. 126).

Es preciso señalar que ahora en el ámbito laboral, las recompensas juegan un papel importante, debido a que estimulan al colaborador para su desarrollo eficaz y así logren un buen desempeño. Por esta razón, es indispensable conocer las principales recompensas citadas por los siguientes autores:

SUELDO

Juárez y Carrillo (2014): “El concepto de sueldo se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo” (Pág. 9).

SALARIO

Urquijo y Bonilla (2008):

La forma de remuneración más usual se conoce como salario o sueldo. El término salario se utiliza para designar la remuneración de los trabajadores que cobran diaria o semanalmente, y el del sueldo para designar la remuneración de los empleados que cobran quincenal o mensualmente. (Pág. 30)

INCENTIVOS

Juárez y Carrillo (2014):

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas. (Pág. 9)

En resumen, el subsistema de recompensas incluye múltiples beneficios que la organización pone a disposición para sus trabajadores. Teniendo como función la atracción, retención y motivación de éstos. Donde a través de una estructura como son sueldo, salario e incentivos, los cuales son considerados como factores significativos que logran mantener, reforzar y hacer sentir importante al trabajador dentro de la organización.

I.V. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO

Desde la perspectiva de la Gestión del Capital Humano, el subsistema de Mantenimiento tiene la funcionalidad en una organización de actuar como una labor multidisciplinaria; la cual se encarga de mantener óptimas condiciones de trabajo mediante la Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Clima Organizacional.

El mantenimiento del Capital Humano requiere una serie de cuidados meticulosos, con la finalidad de obtener un mayor nivel de accesibilidad, confianza y eficacia al menor

costo, y conjuntamente lograr establecer estrategias para corregir y prevenir.

El autor Álvarez (2006) puntualiza a la Salud Ocupacional cómo:

El principal objetivo de un programa de salud ocupacional es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo. Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con este objetivo, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes e incidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos. La responsabilidad del éxito de un programa de saludocupacional debe ser compartida por todos, y es indispensable que todas las partes,empleados y autoridades realicen su mejor esfuerzo en este sentido. (Pág. 21)

Para ilustrar el área de la Salud Ocupacional, donde se refleja lo relevante de la calidad de vida en el trabajo y en cada uno de los empleados. Tiene como objetivo ayudar y proteger de riesgos físicos y psicológicos, mediante un programa de saludcomo lo menciona el autor.

Ahora, para cuidar la integración del colaborador es necesaria la presencia de una buena relación y clima laboral. Por ello, se describirán los conceptos según los siguientes autores:

RELACIONES LABORALES

Trebiloc (s.f):

El término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. (Pág. 21)

Concebimos por relaciones laborales a las acciones que se ejecutan con el fin de consolidar la armonía entre empresa y colaboradores, donde se constituyen los derechos y obligaciones de ambas partes. La presencia de esta relación laboral esun escenario indispensable para el manejo de leyes de trabajo y seguridad que amparan al trabajador.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Brunet (1997):

El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad (Pág. 18 y 19).

Éste, es el resultado de la coexistencia entre empresa y colaborador; refiriéndose, a la atmosfera creada para el progreso de la empresa; buscando que sea agradable, vanguardista y con orientación a los resultados.

Para cerrar la idea, agregamos un papel importante que utilizan las organizaciones para llegar al éxito; es decir, las relaciones laborales. En donde se constituyen la comunicación del contrato y normas que existen entre el patrón y el colaborador.

Con la finalidad de cumplir con ambientes ideales laborales para que el colaborador pueda tener un mejor desempeño.

I.VI. SUBSISTEMA DE AUDITORIA

Se define la auditoría como el proceso de evaluación objetiva y minuciosa de una organización. Ésta, puede alarmar posibles negligencias, así como algún incumplimiento o equivocación en los procesos del área del Capital Humano. El resultado de ésta, permite establecer los procedimientos y los documentos con base a las leyes.

Con relación a ello, Martínez (2017) nos detalla el concepto de este subsistema:

El origen de la palabra auditoría es del verbo inglés *to audit*, que significa: *revisar* „,„intervenir“, y es utilizado principalmente en *to audit accounting*, que es el concepto de auditoría. El origen etimológico de la palabra es del verbo latino *audire*, que significa „oír“, que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación,

principalmente oyendo (Pág. 17).

Conviene subrayar, que el curso de una auditoría, son aquellos métodos y procedimientos usados en conjunto al momento de una valoración e inspección de las fortalezas y debilidades de una organización; además hacer un énfasis en los resultados, creando una situación donde se puede valorar su presente, y asimismo el avance de nuevas metas.

Se relaciona con una buena fórmula, donde permite conocer de una manera trascendental los pilares de la auditoría; empezando con un análisis sobre las actividades de los colaboradores, seguido de un balance sobre el uso correcto de las normas por parte del patrón o jefe de la empresa, y como resultado el diseño de un plan de acción. Así como lo acentúa Martínez (2017), quién ve tres pilares fundamentales de la auditoría:

- La observación de prácticas al personal
- La comparación de acciones con los patrones correspondientes,
- La determinación de las acciones correctivas y preventivas de acuerdo. (Pág.19)

Se conoce al enfoque de auditoría como un modelo base donde se decretan procedimientos generales y que el auditor pueda utilizarlo como guía; Una de estas metodologías para la realización de ésta, se dividen según Martínez (2017), en las siguientes partes:

- A. Un enfoque de Gestión: por medio del que se realiza una Auditoría de Gestión cuyo criterio establece que son las representaciones personales de aquello que resulta importante en la vida, son la traducción personalizada de los valores inherentes a una cultura. Constituyen buenas prácticas de gestión y son en su mayoría pautas de lo que debiera suceder en una organización.
- B. Un enfoque de Cumplimiento Normativo: medio por el cual se verificará el grado de cumplimiento en que las políticas, la legislación y la normativa laboral son respetadas, y obviamente si los procedimientos en ellas fijados son cumplidos. Este comprende un análisis de cumplimiento de normativa interna como externa. (Pág. 21)

En conclusión, la Auditoría de la Gestión del Capital Humano es aquella que parte de la evaluación de las relaciones empresariales las cuales tienen un impacto sobre el Capital humano, desde el nivel operativo hasta al directivo; posterior a este se aplican medidas que evaluarán el

registro del cumplimiento de los objetivos y normas, con la finalidad de llegar a un análisis, comparación y preparación del informe.

I.VII. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

En este apartado se abordará de manera general el concepto de capacitación; dicho concepto en la antigüedad estuvo fusionado con el sistema familiar, es decir "aprender haciendo", el cual fue evolucionando tras la Revolución Industrial y las dos guerras mundiales, por el impacto económico que éstas causaron nace la necesidad de la capacitación, actualmente se encuentra bajo la influencia de los progresos de la pedagogía y las teorías del aprendizaje.

En lo que toca, los autores Dessler y Varela (2011) concretan a la capacitación:

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Así mismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. (Pág. 158)

El surgimiento de la capacitación sucede cuando existe una discrepancia en el colaborador, en cómo debe desempeñar una tarea y lo que en realidad domina. Esta información se puede obtener a través de herramientas como evaluación de desempeño o descripciones de perfil de puesto. Todo esto con la finalidad de pulir al colaborador en su puesto de trabajo, cubrir las necesidades de la organización, obtener metas bien estructuradas y así poder alcanzarlas.

Al hablar de capacitación no necesariamente es compartir información a los colaboradores a través de un experto, sino es un compromiso de la empresa transmitir contenidos acordes a los cursos o talleres, y así lograr que se ponga en práctica lo adquirido, obteniendo múltiples beneficios como lo explican Castell y Caballero (s.f.):

- ✓ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la organización pública en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo y un ambiente seguro lleva a generar mayor compromiso del personal, cuando éste advierte que se preocupan por él.
- ✓ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo (Pág.7).

La Capacitación es un proceso de suma relevancia que toda organización debe cumplir y ser bien direccionada al puesto del trabajador, siendo esta una buena oportunidad para crear competitividad en sus propios trabajadores; asimismo los beneficios que implica ésta es cumplir con sus actividades en tiempo y forma, alcanzar las metas en la organización y desarrollar un agradable ambiente laboral. Debemos conocer que la capacitación no avala el éxito de la organización ni de los trabajadores; no existe una capacitación milagrosa sino más bien abarca elementos de disciplina, es decir, ser constantes con la serie de actividades y los procesos que deben ser realizadas para mantener la competitividad. Con el fin de que la empresa visualice como una inversión prioritaria y así poder reducir costos por malos procesos o evitar el uso indebido en recursos de capacitación.

En general, toda empresa debe de priorizar cada uno de los subsistemas anteriores; debido a que es la fuente principal para la Gestión del Capital Humano. En los apartados anteriores, se proporciona de manera resumida las principales características, debido a que son los procesos encargados de organizar, dirigir y desarrollar todo lo relacionado a un buen desempeño organizacional.

CAPÍTULO II. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

En la contemporaneidad se escucha que el recurso más importante para una organización es el Capital Humano, es decir, que el colaborador hace que la empresa continúe mejorando. Para lograr este aspecto y que el personal este satisfecho es necesario que manejen al máximo sus habilidades y conocimientos a través de la capacitación. Obteniendo resultados más eficientes, acorde a los objetivos y necesidades de la empresa. Por ello, es conveniente saber lo que implica el Proceso Administrativo de la capacitación, así como conocer los tipos y las bases para desarrollar planes y programas.

II.I. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

La capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal son términos que se vinculan con el mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Por lo tanto, son actividades fijas que deben ser planeadas y sistemáticas; cuyo objetivo general es incorporar la integración y preparación del recurso humano, convirtiéndose de vital importancia en todas las organizaciones.

Existen diferentes definiciones, en relación a cada uno de los conceptos:

CAPACITACIÓN

Se entiende que la capacitación tiene la función básica de actualizar al elemento principal de toda organización, es decir, al trabajador. A través de conocimientos y obtención de nueva información con base a los procesos, normas o cultura que se vive dentro de la empresa, a través de talleres, cursos, congresos, entre otras formas. Consiguiendo de ésta, mejoras en el rendimiento y desempeño laboral en su día a día. Para los autores Werther y Davis (2008) el

concepto de capacitación lo transmiten cómo:

La capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. (Pág. 252)

Los autores plantean que la capacitación es vista como una herramienta, que puede permitir a los colaboradores a mejorar su rendimiento laboral.

Jones y George (2010), describen qué: “La capacitación se enfoca ante todo en enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales y ayudarlos a adquirir los conocimientos y las aptitudes que necesitan para ser titulares eficaces” (Pág. 438).

Cabe reafirmar, que el objetivo principal de la capacitación en niveles gerenciales es con el fin de ampliar su aprendizaje y a su vez, poder transmitir y guiar a sus subordinados lo aprendido.

De modo similar Chiavenato (2007) plantea a la capacitación como:

El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. (Pág. 386)

De manera conjunta con el autor, se toma al concepto como aquellas actividades educativas de corta duración. En caminadas a incrementar los conocimientos del colaborador, para cumplir su desempeño en un puesto actual o en futuros cargos.

Ahora, al momento de hablar de estos conceptos se debe comprender la diferencia que existe en cada una de ellas. Mencionar que la capacitación está relacionada con el conocimiento

que necesitan los colaboradores; el adiestramiento orientado hacia la actualización y perfeccionamiento de habilidades; y así como también, el desarrollo que complementa al colaborador con el mejoramiento de actitudes.

Obteniendo como resultado beneficios para la organización; uno de ellos es el cumplimiento de sus objetivos dentro del ámbito laboral, y una mayor eficiencia en sus labores y deberes. Actualmente se presenta como un proceso constante, el cual debe ser regido y guiado por una serie de pasos, debido a que también es una actividad obligatoria ante la ley.

ADIESTRAMIENTO

Es el encargado de renovar y pulir las habilidades del trabajador, según sea el puesto. Es decir, las diferentes variables como el manejo de herramientas, procesos o métodos que conlleva a la realización de sus actividades diarias, todo con el fin de obtener una mayor productividad y un cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

Para Rodríguez (1991) el adiestramiento es:

Adiestramiento (del adjetivo diestro, y éste, a su vez, de la palabra latina dexter - derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva (Pág. 2).

Para el autor, el término adiestramiento lo redacta como un proceso que permite el mejoramiento de las actividades que realiza el colaborador dentro de su puesto, con el objetivo de llegar a un mayor rendimiento.

Al mismo tiempo el autor Chávez (2002) comenta que:

En este sentido la implantación de programas de adiestramiento constituye, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional (Pág. 69)

Esta definición implica que el adiestramiento en las organizaciones consista en programas de aprendizaje formal. Diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización. Por consiguiente, dichos programas se basan en las aptitudes y capacidades de aprendizaje de los colaboradores seleccionados.

Para Barquero (2005) el concepto adiestramiento es: “Proceso educativo cuyo sujeto es el *homo laborans* (el hombre trabajador), se inicia a partir del momento en que el individuo se integra al proceso productivo y continúa durante toda su vida laboral” (Pág. 105).

En resumen, el adiestramiento se encamina en actualizar y pulir las habilidades del colaborador; además, incorpora instrucciones sobre los riesgos a los que se encuentran expuestos en sus actividades diarias.

DESARROLLO

El desarrollo del capital humano es aquel que aporta principalmente a la modificación de las actitudes y valores del colaborador, implicando un cambio de aprendizaje y adaptación a su entorno laboral; esto se refleja en la capacidad de toma de decisiones y tiene como beneficio mejorar su productividad.

Pinto (2012) desde su perspectiva nos indica qué:

Un buen desarrollo permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente. Una de las características del desarrollo es el grado de compromiso de todos los individuos, el que haya una integración con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados. (Pág. 14)

El autor visualiza al desarrollo como un cambio de ideas, tradiciones y costumbres, enfocadas en mejorar su potencial laboral; y así alcanzar los objetivos de la organización.

Conjuntamente Wayne (2010) redacta al desarrollo como: “Un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece” (Pág. 198).

Es decir, comenta que el desarrollo debe apostar por la innovación empresarial para poder

actualizar y potencializar el crecimiento y aprendizaje dentro de una organización.

Otro aspecto a mencionar, para Reza (2000) el desarrollo es la: “Acción tendiente a integrar al individuo en su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, etc. Se relaciona con el área afectiva” (Pág. 29).

En este sentido, el autor pone énfasis a la relación que tiene el colaborador con su entorno laboral y las actitudes que presenta para llevar un equilibrio y armonía dentro de la organización. La calidad de éste mismo, se refleja en los buenos resultados y en el compromiso que genera para la empresa.

II.II. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

INTRODUCCIÓN DE LA LEY FEDERAL

Desde la antigüedad, la humanidad ha sido administrada mediante leyes, de manera coordinada y encaminada a organizar la vida social; al mismo tiempo fueron creadas para poner fin a la discordia entre ciudadanos y establecer límites. Se menciona que la ley decretaba una sanción objetiva y obligatoria de obediencia.

Conviene subrayar, que actualmente bajo lo que estipula la Ley Federal del Trabajo la cual se encarga de regir las leyes existentes entre patrón y colaborador; donde se detallan aquellos derechos y obligaciones, que ambas partes deben cumplir, con el objetivo de crear un ambiente laboral saludable para un buen desempeño del colaborador. Al mismo tiempo, es una información amplia que todo trabajador debe tener presente y actualizada; a continuación, se contempla el Capítulo III BIS de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores, sin embargo, haremos mención únicamente de los principales artículos:

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo 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 de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo (Pág. 43).

Como se observa en la cita anterior, se plasma a la capacitación y adiestramiento como elemento obligatorio que mejorará el crecimiento y desarrollo del colaborador; a su vez la organización debe contar con planes y programas de capacitación, donde se describa con detalle las instrucciones, el contenido, las actividades y objetivos de aprendizaje. Dichas estructuradas tienen el fin de aumentar la productividad y eficiencia del colaborador. Además, como complemento, en el siguiente artículo, se mencionará los elementos programados de la misma:

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles

básicos, medio o superior (Pág. 43).

Se debe agregar, que el objetivo de este artículo es detallar las situaciones donde es necesario capacitar. Tomando como ejemplo, el proceso de inducción a la empresa donde el colaborador conocerá una nueva cultura, información sobre las funciones que ejecutará y así como también los beneficios que disfrutará. Al mismotiempo se deberá recurrir a la capacitación, cuando un colaborador ascienda a un nuevo puesto o ingrese a un área diferente y así se adapte a sus nuevas tareas, demostrando con estos ejemplos que la capacitación, es una actividad que se realiza constantemente. Ciertamente, una vez detallada esta parte, es momento de hablar como es el adiestramiento, así también los beneficios de este:

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores (Pág. 43).

En cuanto a este artículo se detalla el concepto de adiestramiento, y sobre todo esclarece cuyo objetivo es el mejoramiento y renovación de las habilidades e información con las que cuenta el colaborador. Es por ello, que nace la necesidad en todas las organizaciones de realizar programas de adiestramiento. Hay que destacar que ante la ausencia de adiestramiento se corra el peligro de que el nuevo colaborador consiga algunos métodos o hábitos inapropiados y como efecto disminuya la eficacia y la eficiencia.

Un aspecto más a mencionar al momento de recibir la capacitación, son los puntos básicos que los trabajadores deben cumplir; los cuales son detallados en el siguiente artículo:

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos (Pág. 44).

El antedicho artículo, nos informa tres lineamientos obligatorios que dentro de la capacitación y/o adiestramiento se deben ejecutar y, como colaborador se encuentra obligado a respetar.

De esta manera, emerge el requerimiento de una unidad a cargo de Capacitación y Adiestramiento con la función de planificar, organizar y controlar el plan integral para los individuos y grupos que forman la organización. Como lo demanda el siguiente artículo:

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de

la distribución de los beneficios de la productividad.

VI. Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas. (Pág. 44)

De manera análoga, el artículo decreta las circunstancias para la implementación de un área encargada de llevar la capacitación, adiestramiento y evaluación de productividad; así como también, menciona las actividades y responsabilidades que llevará a cabo dicha comisión. Estas se encontrarán bajo la observación de las autoridades encargadas de regular este sistema, mediante sus planes y programas de capacitación. Por ello, la relevancia de mantener estos documentos en orden, actualizados y resguardados como lo enfatizan los siguientes artículos:

“Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones” (Pág. 44).

Artículo 153-F Bis. Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados. (Pág. 44)

Para evocar, existen requerimientos que deben cumplir el instructor o capacitador para que dichos documentos que comprueben la capacitación tenga validez, tal como menciona en el siguiente artículo:

Artículo 153-G. El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados

profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga (Pág. 45).

Esto quiere decir, que el instructor o capacitador deben de estar previamente preparados, acreditados y sabedores de los procedimientos del área que se capacitará; junto con esto, la parte religiosa no debe relacionarse.

Ahora, es relevante señalar que la Ley Federal del Trabajo, sostiene en el artículo 153-H la existencia de un tiempo determinado para el cumplimiento del programa de capacitación:

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y

VI. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los

puestos de trabajo de que se trate. (Pág. 45)

En este artículo, sobresale una parte muy importante que no se tiene que dejar desapercibido; y es que, la capacitación corresponde a todos los trabajadores, sin excepción alguna. Por lo tanto, tiene que distribuirse por etapas para lograr llegar acada uno de ellos.

Otra parte significativa de la que nos habla la Ley Federal del Trabajo, es el tema de productividad. Una vez que el trabajador se encuentra preparado y capacitado, la organización debe detectar que cuente con el espacio y las herramientas adecuadas. Éste es necesario hasta en la más pequeña de las empresas, puesto que es ineludible en detectar todo aquello que ayude a un mejor desempeño. Tal como lo marca el siguiente artículo:

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;
- II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;
- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;
- VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;
- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;
- IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los

incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y

X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional. (Pág. 45 y 46)

Como lo acentúa el artículo, para que el programa de capacitación se lleve de una manera eficaz es clave mencionar a la productividad; es decir, que la organización desarrolle las condiciones necesarias para llevar a cabo lo aprendido. Además, vigilar que cuente con un sistema que regule el cumplimiento de las medidas de seguridad y los incentivos, con la finalidad de lograr un desarrollo y una pertenencia del empleado a la organización, lo cual se mirará reflejado como un mejoramiento de la organización.

La razón por la cual se pone énfasis en estos artículos es debido a que si la organización no cumple con dichos planes y programas existe una sanción por incumplimiento de las mismas; cómo se indica en el siguiente artículo:

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata. (Pág. 48)

Esto indica, la importancia de respetar la Ley Federal del Trabajo ante la capacitación, adiestramiento y productividad; la cual manifiesta la parte obligatoria que debe tener la organización.

Es necesario subrayar, la existencia de un documento el cual acredite la culminación de los programas de capacitación a los colaboradores, es decir, la expedición de una constancia obligatoria por parte de la organización, como lo complementan los siguientes artículos:

Artículo 153-T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de

capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539. (Pág. 48)

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales. (Pág. 49)

Los artículos anteriores, refieren que todas las organizaciones públicas o privadas tienen la obligación de brindar capacitación a su personal, puesto que es un derecho que el colaborador tiene; donde a su vez, la Ley Federal estipula documentar la constancia de toda aquella programación terminada.

En suma, de los artículos anteriores, se alude que el objetivo principal que tiene la Ley Federal del Trabajo es establecer un marco de protección entre colaborador y patrón, demandando un trato justo e igualitario. Agregando a lo anterior, la Ley Federal del Trabajo engloba los derechos y las obligaciones que deben cumplir ambas partes; así como también el papel significativo que presenta el área de Adiestramiento y Capacitación.

II.III. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Ante la necesidad de desarrollar nuevas habilidades, el aprendizaje ha ido evolucionando. Y junto con ello, se han creado múltiples estilos; uno de los más conocidos es el aprendizaje formal. Éste, va más enfocado a un aprendizaje sistematizado, el cual se orienta a los institutos,

universidades, escuelas, etc.

A diferencia del aprendizaje social. Este estilo de aprendizaje actualmente beneficiaa todas las organizaciones a través la capacitación, el cual permite una experienciainformal, en donde se fomenta el aprendizaje colaborativo y ayuda a crear redes entre colaboradores, empresas, etc. Al mismo tiempo, es básico que el formador sea un especialista en el tema, se cuente con un ambiente ideal y que el colaboradoreste abierto y dispuesto aprender.

CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Para Calderón (1990) existe una clasificación de los diferentes tipos de capacitación; empezando con la Capacitación para el Trabajo, que consta de tres apartados:

Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser denuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

a) Capacitación de pre ingreso. Algunas veces se realiza con fines de seleccióny se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar lasactividades del puesto.

b) Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajadorsobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a organización lo más rápido posible.

c) Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración (Pág. 40).

Esta primera clasificación comprende de una enseñanza al nuevo colaborador, que se encuentra dividida en tres fases; la primera, relata la instrucción que debe saberel colaborador de pre ingreso sobre cómo ejecutar su puesto; la segunda, consiste en hacerlos participes en la cultura organizacional donde los objetivos, planes y normas son transmitidos por la misma; y la tercera, se refiere a la presentación de una nueva información ante un cambio de puesto.

CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

También es importante señalar el segundo tipo, expresada por Calderón (1990) como la Capacitación en el Trabajo:

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que se realizan. En ellas se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a) Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. (Pág. 44)

Cabe destacar que este tipo de capacitación se comprende en dos partes, el primero conocido como adiestramiento. Este se encuentra orientado a pulir las habilidades del colaborador, con el fin de mejorar sus actividades y por consiguiente sus resultados. El segundo menciona a la capacitación específica y humana, el cual pretende instruir información únicamente de un proceso o técnicas específicas.

Desarrollo

Cómo último punto, describiremos a este tipo de Capacitación titulado como Desarrollo; donde Calderón (1990) lo divide en tres:

Este comprende la formación integral del individuo y las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación se divide en:

- Educación formal para adultos. Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- Integración de la personalidad. La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grado de trabajo.
- Actividades recreativas y culturales. Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así

como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística. (Pág. 44)

Este proceso señala acciones que ayudan a la integración socio-laboral de los colaboradores, para una mejora colectiva o individual en cuanto a los conocimientos, rendimientos y las habilidades. Se considera una inversión para el potencial del colaborador, misma que se encontrará reflejada ante la resolución de un problema.

Es preciso saber que las clasificaciones mencionadas sobre los tipos de capacitación son utilizadas para cubrir la necesidad de cada colaborador; y así busca mantener una constante actualización y formación dentro de la organización. Tener claro el valor de cada clasificación y saber cuándo utilizarlo marcará la diferencia de obtener una capacitación eficiente.

II.IV. PROCESO DE ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

Un Proceso Administrativo es una serie de pasos cuyo enfoque es diseñar acciones y evitar algún tipo de problema que aqueje o presente la organización. A fin de beneficiar los recursos de una forma rápida y correcta.

Por otra parte, al mencionar Proceso Administrativo de la Capacitación hace involucrar una serie de pasos destinados al cumplimiento para una correcta implementación de la misma; cada uno de estos operados por una metodología.

Sin duda, existen autores que contemplan diversas etapas dentro de este proceso administrativo de la capacitación; algunos de las cuales se mencionarán a continuación:

Para Chiavenato (2009) al proceso administrativo lo visualiza como un proceso conformado por cuatro etapas:

1. DIAGNÓSTICO

“Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras” (Pág. 376).

En esta primera etapa se incorpora al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), quién ocupa la parte principal del proceso de capacitación laboral; en el cual se

identifican aquellas necesidades existentes, como: análisis de problemas de producción o de personal, y seguimiento de objetivos.

Para el mismo autor, Chiavenato (2009) dentro de la DNC existen cuatro niveles para llevar ésta a cabo:

1. El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación. (Pág. 379)

De acuerdo con el autor, para llevar a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se necesita abordar estos cuatro niveles de análisis, cuyo objetivo es garantizar que la formación sea dirigida hacia los problemas existentes; y brindar información para realizar con éxito los siguientes pasos, así también los programas y planes de capacitación.

2. DISEÑO

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado (Pág. 379)

En esta segunda etapa, el objetivo se encuentra claro. Ahora, es momento de formular y definir lo siguiente: el contenido, las técnicas a usar, la estipulación de horarios y fechas, la organización de grupos e instructores, y como último el presupuesto. Es decir, en ésta se describen los métodos, la secuencia y los medios en cómo se llevará a cabo los programas de capacitación.

3. IMPLANTACIÓN

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. (Pág. 381)

Como tercera etapa se aborda la ejecución de los programas y planes de capacitación, en donde es reflejada la calidad del material y de los instructores.

4. EVALUACIÓN

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión — los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñada. (Pág. 387 y 388).

Y como última, es la evaluación; en donde se valoran y se comparan los conocimientos adquiridos y los resultados obtenidos de las etapas anteriores. Con la finalidad de estimar si se cubrió el diagnóstico de necesidades de capacitación. Para ello se pueden aplicar los siguientes tipos de evaluación:

Macro. Es la evaluación general de los procesos de la capacitación, en el ámbito administrativo, metodológico, legal y sistemático. En donde se aplica el cálculo de productividad, el costo-beneficio y la auditoria de la capacitación.

Micro. Es la evaluación que utiliza herramientas para la medición de efectividad sobre el proceso enseñanza-aprendizaje, como el análisis del comportamiento de los colaboradores y

de los instructores, así también se evalúan los factores ambientales, como las instalaciones y equipos que se utilizaron.

Para Dessler y Varela (2011) el Proceso Administrativo de la Capacitación conste de las siguientes etapas:

1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicas de los aprendices.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

2. DISEÑO DIDÁCTICO

- Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

3. VALIDACIÓN

Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. IMPLEMENTACIÓN

Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

5. EVALUACIÓN

Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices. (Pág. 187)

Como se observa en lo anterior, los autores le incrementan un paso más a este proceso, nombrado Validación. El cual consta de la realización de una prueba muestra del programa de capacitación, con el objetivo de asegurar la validez del mismo.

Desde la posición de Alles (2015) contempla al Proceso Administrativo de la Capacitación como un modelo organizacional:

Un modelo organizacional de formación implica un conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En él se pueden identificar las siguientes etapas:

- 1. Etapa de detección de necesidades.** La detección de necesidades es una etapa del modelo organizacional de formación, e implica que los requerimientos de formación deberán ser determinados en función de la visión que la organización desea alcanzar, y su estrategia. En función de ambos elementos se analizará la adecuación persona-puesto de los colaboradores para luego determinar prioridades en lo que respecta a las necesidades de formación, tanto en conocimientos como en competencias.
- 2. Etapa de diseño.** El diseño es una etapa del modelo organizacional de formación, e implica: a) definición de objetivos; b) definición de un método -el sugerido es Codesarrollo-; c) selección de instructores, idealmente internos; d) confección de un plan detallado (fechas, lugares, recursos necesarios, participantes a cada actividad, etc.)
- 3. Etapa de implementación.** Consiste en acciones que se llevan a cabo de manera planeada y organizada con el propósito de poner en funcionamiento el modelo de formación en el marco de la organización o institución. Es una de las etapas del modelo

de formación.

4. Etapa de evaluación de resultados. Es una de las etapas del modelo organizacional de formación, e implica: a) definir los criterios a utilizar; b) medir con base en los criterios e indicadores definidos previamente, e c) interpretar los resultados obtenidos.

5. Auditoría. La auditoría del modelo de formación podrá llevarse a cabo considerando cada una de las diferentes etapas de este modelo: 1) detección de necesidades; 2) diseño; 3) implementación; 4) evaluación de resultados.

En relación con las etapas 3 y 4, se deberá controlar específicamente los criterios utilizados para la medición de resultados. (Pág. 277 y 278)

La autora describe a la capacitación como un proceso importante, el cual para una correcta función forma parte de un modelo estratégico, nombrado como un Modelo Organizacional. Este modelo a diferencia del resto, describe a las etapas como objetivos a cumplir; además, añade a la auditoría, la encargada de enjuiciar el cumplimiento de cada etapa.

Partiendo de la opinión de los autores considerados anteriormente, es necesario mencionar que, para llevar un Proceso Administrativo adecuado, es substancial tener presente a la capacitación como la solución a los inconvenientes de una organización. Por consecuente, el encargado de impartir la capacitación debe ser conocedor y participe de las series de pasos anteriormente mencionado, para poder reconocer acciones que requiera la aplicación de estas cuantiosas fases básicas. Dichas fases serán acordes a las necesidades presentes.

II.V.FORMAS TRADICIONALES DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La capacitación ha sido un proceso que se ha realizado desde tiempos antiguos, que para comunicar los conocimientos se debía realizar a través del esparcimiento verbal de persona a persona; esto a causa de la alfabetización, la cual se restringía a ciertos grupos sociales.

Por lo consiguiente, las formas tradicionales de la capacitación originalmente tienden a ser de forma presencial; y la utilización de ésta implica técnicas que han ido perfeccionando, para así poder brindar mejor la información. A continuación, se mencionarán y se describirán

algunas de las técnicas más empleadas, según los siguientes autores:

CURSOS BREVES

Reyes (2005) expone al término cursos breves cómo:

Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas. (Pág. 108)

Para el autor, se trata de un proceso-aprendizaje que es caracterizado por el espacio y la transmisión de conocimientos e instrucciones por un formador, quién guía un tema en específico.

TALLER

Para Quezada et al. (2001) un taller se comprende de la siguiente manera:

El taller es una situación privilegiada de aprendizaje. Su propósito principal es reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas que se tienen sobre determinada problemática en un grupo o una comunidad y que se expresa en la vida diaria de cada persona participante.

El punto de partida es lo que los y las participantes hacen, saben, viven y sienten; es decir, su realidad, su práctica. Mediante el diálogo de saberes, el taller permite la construcción colectiva de aprendizajes, ya que se estimula la reflexión y búsqueda de alternativas de soluciones de las problemáticas que afectan la calidad de vida individual o colectiva (Pág. 15).

Como apunta el autor, esta técnica es un programa corto. En donde algunas veces el tiempo de duración es de 45 minutos hasta 1 o 2 días enteros y diseñado para la enseñanza o presentación de habilidades, procesos o información que auxiliarán a su trabajo diario del individuo. Es conveniente que se imparta en pequeños grupos, con el fin de lograr una mayor comunicación y atención obteniendo como resultado el complementar las capacidades de los colaboradores.

MESA REDONDA

Como lo hacen notar los autores Viguera y López (2021), definen al concepto como:

Es un acto de comunicación en el que un grupo de participantes realiza una exposición,

para la cual cada uno cuenta con un tiempo determinado, generalmente entre diez y quince minutos. Durante las intervenciones se puede dar lectura a un trabajo escrito o realizar una exposición oral y sólo referirse al texto escrito como apoyo. También se puede utilizar material complementario como imágenes o gráficos (Pág. 74).

Par complementar, esta técnica se destaca por la comunicación y la intervención de varias personas; con la intención de expresar e intercambiar opiniones e ideas de un tema definido. El tiempo de duración es de un aproximado de una hora.

SEMINARIO

En la opinión de los autores Seeking y Farrer (1999) plasman al concepto de la siguiente manera:

Esta palabra se utiliza para referirse a reuniones de proporciones más reducidas, desde, más o menos, 12 personas hasta unas 150 (aunque con esta última cifra ya podríamos estar hablando de una conferencia). Por lo general, los seminarios son actos que duran uno o dos días y cuyo objetivo es el de formar e informar a los delegados de empresa y de discutir temas de interés común. (Pág. 26)

Para este concepto los autores argumentan que el seminario se define como una reunión, cuyo fin es mayormente académico; es decir, la discusión, exposición y debate sobre un tema. Teniendo como diferencia la larga duración.

De la mano de los autores anteriores, Martínez y Martínez (2009) añaden las siguientes técnicas:

SIMPOSIO

Consiste en el desarrollo de una materia a través de exposiciones sucesivas a cargo de especialistas que tratan aspectos diferentes, aunque complementarios, del tema, bajo la conducción de un moderador y ante un auditorio que puede hacer comentarios o pedir aclaraciones al final de las exposiciones. Es una técnica útil para el aprendizaje de temas multidisciplinarios. (Pág. 115)

Dicha técnica, es considerada una actividad guiada por un moderador que presenta un grupo distinguido de especialistas; con el objetivo de exhibir un tema y sus diversas características.

CONFERENCIA

Consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de los expuestos y presentación de conclusiones (Pág.111)

El autor expresa que la conferencia se apoya por una o más personas expertas en el tema, que interactúan entre ellos ante un público libre que puede manifestar y formular dudas. Esta puede variar de treinta minutos a más horas de duración.

FORO

Consiste en la discusión informal de un tema entre un grupo numeroso de personas, mediante intervenciones personales libres, guiados por un moderador. El papel del moderador consiste en introducir el tema de discusión, ordenar la discusión (controlando el orden, los contenidos y la duración de las intervenciones) y exponer las conclusiones. La eficacia de esta técnica depende de la medida en que se logre la intervención de todos (o la mayoría) de los participantes. (Pág. 113)

Se destaca por la intervención y guía de un moderador, que accede a la comunicación entre un grupo de personas sobre un tema de interés. Además, utiliza un lenguaje informal permitiendo la participación espontánea de cada integrante; y cumple con una duración aproximada de dos horas.

A modo de cierre, se ejemplificaron las técnicas anteriores debido a su frecuencia y mayor utilidad en el área organizacional, cada una descrita de una forma sencilla para tener una buena comprensión de su función y características que estas presentan. Dentro de la capacitación estas sirven de apoyo y como herramientas, las cuales se busca adecuar de acuerdo al perfil de los individuos y de lo que se pretende lograr; por ejemplo, aumentar la satisfacción de puesto de trabajo, mejoramiento de la confianza o toma de decisiones, forjar líderes o desarrollar un sentido de progreso.

CAPÍTULO III TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN DEL SIGLO XXI

En el capítulo anterior, se mencionaron las principales características y componentes de la capacitación. Así como también, la estructura del proceso administrativo y legal que toda organización debe cumplir al momento de la capacitación, el adiestramiento y desarrollo del colaborador.

Sin embargo, con el crecimiento de la tecnología ha aumentado la búsqueda de nuevas tendencias de capacitación, modificando la enseñanza-aprendizaje del colaborador, a través del fácil acceso de transmisión y procesamiento de la información.

Una de las influencias de alto impacto en el ámbito organizacional son las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales se representan por el manejo de diversos medios informáticos o tecnológicos con la finalidad de procesar, almacenar y transmitir todo tipo de información, visual y digital.

No cabe duda de la importancia que las Tics tienen en la expansión multicultural; es decir, que ésta permite romper aquellas barreras geográficas, sociales o físicas para compartir ideas, conocimientos, idiomas, etnias, etc.; causando nuevas perspectivas y enfoques.

III.I. E-LEARNING

Tan pronto como va la evolución tecnológica, se encuentra la llegada de los recursos multimedia. Los cuales llegan a ser herramientas conocidas como audio, vídeo e imágenes; manejadas por medio del uso de la computadora u ordenador (PC), como opina el autor Bernárdez (2007):

A medida que las nuevas PC fueron reemplazando las máquinas de escribir eléctricas, las calculadoras manuales, las fotocopiadoras y los centros de cómputos -durante la década del 80- y los faxes, teletipos y teléfonos en las décadas del 90 con el advenimiento de las redes locales y el Internet, el eLearning comenzó a difundirse masivamente como método de capacitación en el ámbito empresarial. (Pág. 18)

El autor resalta la transformación en la década de los 80's a los 90's, donde el popularismo al uso del ordenador personal apertura a nuevos métodos de comunicación, y a su vez al entorno organizacional.

Con la utilización de las Tics y el avance del internet, existe la necesidad en el mundo laboral de evolucionar y adaptarse ante los cambios que han logrado el desarrollo de la capacitación a distancia, y llegar al día de hoy con lo que se conoce como e-learning. Es decir, el aprendizaje a través del internet.

CONCEPTOS DEL E-LEARNING

Para Martínez y Martínez (2009) describe al término como:

E-Learning es cualquier forma de enseñanza-aprendizaje que usa internet, intranet y medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y alumnos, y alumnos entre sí, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida) (Pág.134).

Así como García (2003), quién hace referencia al término como:

La enseñanza y aprendizaje, individual o colectivo, haciendo uso de las nuevas TIC (video conferencia, satélite, internet; etc.) pero incluye también otras opciones (radio, televisión, video; etc.), así pues, el termino e-learning es empleado de manera indistinta para todos aquellos procesos formativos en los que se emplean tecnologías de la comunicación, así, una definición sencilla puede ser aquella que entiende el e-learning como el uso de herramientas basadas en tecnologías de información para flexibilizar los procesos de aprendizaje. (Pág. 29)

De manera semejante, Márquez (2013) menciona qué:

La formación e-learning se entenderá como aquella que se realiza en su totalidad a distancia mediante el uso de las tecnologías de la comunicación e información (hipertexto, plataformas educativas, aulas virtuales, etc.) como medio para el soporte del proceso de enseñanza-aprendizaje. Una de las principales características o rasgos distintivos del e-learning con respecto a otras formas similares de aprendizaje será precisamente el hecho de que en la modalidad e-learning el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla de forma exclusiva a distancia, es decir, no existe contacto físico

entre el profesorado y el alumnado. (Pág. 6 y 7)

VENTAJAS DEL E-LEARNING

Esta herramienta fomenta un mayor desarrollo y progreso para las organizaciones, proporcionando una capacitación interactiva y con mayor contenido. Ayudando a transmitir información que mantengan en constante actualización a los colaboradores.

Por ello, para complementar lo anterior el autor García (2003) mencionará algunos de las ventajas:

La principal ventaja del e-learning es ofrecer la posibilidad de hacer que la capacitación esté presente en el momento necesario, otorgando la flexibilidad necesaria para que quien lo estudie lo haga en la forma y tiempo en el que se encuentre más dispuesto para aprender, con lo cual el grado de aprendizaje es muy elevado. Flexibilidad temporal y espacial, disponibilidad 24 horas al día, 7 días a la semana y en cualquier momento.

Además, desde el punto de vista de la empresa se incorpora e-learning, el beneficio se ve reflejado en un ahorro de tiempo y la oportunidad de formación just in time, que se traslada a una mayor oportunidad y por consecuencia a un mayor beneficio económico. (Pág. 34)

Acorde con el autor, un beneficio que presenta es el llamado “just in time” es decir en español “justo a tiempo”. Este se refiere a la adquisición del conocimiento preciso en el momento necesario, y es también aplicado en el ámbito organizacional; con el objetivo de evolucionar y adaptar las habilidades del colaborador.

Una ventaja más para el autor García (2003) es que:

Esta formación puede ser continuamente revisada y adecuada a las necesidades siempre variables y dinámicas de la empresa o de la persona particular. Los contenidos y materiales se pueden actualizar atendiendo a los cambios en la materia o tema. (Pág.88)

Esta ventaja logra que la capacitación pueda ser personalizada para el colaborador y así poder cubrir aquellas debilidades; a través de la actualización de contenido.

DESVENTAJAS DEL E-LEARNING

Anteriormente mencionamos las ventajas del e-Learning, ahora es momento de hablar de las desventajas que esta presenta, comenzado con el autor Valentín (2004) señalando a los:

- Costes de los equipos

Para cierto segmento de población el adquirir un equipo, acceso a Internet, un local adecuado para el estudio, entre otros factores requiere de una inversión mínima que en muchos casos resulta imposible sostener.

- Socialización de los individuos

Algunos autores plantean el problema del roce social como un factor negativo del e-Learning (cara-a-cara), dado que por naturaleza los seres humanos somos sociales, las pantallas tienden a aislarnos. Aun cuando este problema creo se resolverá rápidamente con tecnologías que propiciaran la cooperación y el intercambio. (Pág. 90)

A la par, los autores Ferrer y Del Rey (2004) indican que:

- Debe realizar una inversión inicial en tecnología.
- Puede sentir sensación de soledad.
- Necesita acondicionar un lugar del hogar para el trabajador.
- Necesita tener capacidad de organización y autodisciplina. (Pág. 196)

Es importante señalar que también existen desventajas, como la dificultad de aprender en un entorno online, lo que hace que exista una falta de socialización entre colaboradores.

Además, el e-Learning tiene un papel decisivo en la innovación de las organizaciones, y tener presente las ventajas y desventajas anteriores ayudan a prevenir y a tomar medidas adecuadas para mantener estrategias que potencialicen la mejora de los procesos de capacitación.

ENFOQUES DEL E-LEARNING

Una manera innovadora de cómo edificar el aprendizaje, es lo que se conoce hoy en día como e-learning. Se toma al aprendizaje, como la adquisición continua de información desarrollada por el reforzamiento y tiempo para lograr que ésta sea efectiva. Ésta se encuentra formada por

herramientas de información y comunicación; a su vez, se basa de una plataforma virtual de la cual se puede tener acceso a través de dispositivos móviles o equipos de cómputo. Su fácil acceso tiene el objetivo de abarcar una mayor cantidad de personas, llegando a promover una renovación en el área organizacional y favoreciendo a la definición de nuevos retos en el proceso de capacitación.

Ahora, dentro del e-learning existen enfoques dos enfoques globales conocidos como:

EL E-LEARNING AUTO DIRIGIDO

Dentro del proceso auto dirigido también conocido como el aprendizaje autónomo; en donde únicamente el colaborador decide y administra su tiempo; para así, interactuar y concluir su capacitación por medio de las TIC'S y, principalmente por medio de la web o internet.

Para asistir a las demandas actuales de la fuerza laboral, el e-learning auto dirigido debe poseer de herramientas tecnológicas, así como de tabletas y teléfonos inteligentes. Al mencionar esto, se obtienen algunas de las siguientes ventajas para las organizaciones: enseñanza con cobertura a nivel mundial, flexibilidad en disponibilidad de horarios, menos restricciones y gastos en logísticas como: la ubicación y el hospedaje.

Agregando a lo anterior, la autora Ghirardini (2014) describe al segundo enfoque como:

El e-learning dirigido y facilitado por un instructor

En este modelo se desarrolla un programa de estudios lineal que integra varios elementos de contenido y actividades a un curso cronológico o plan de estudios. El curso es programado y dirigido por un instructor y/o facilitador a través de una plataforma de aprendizaje en línea. (Pág. 10)

En este segundo enfoque, la diferencia es vista por la existencia de un papel significativo, conocido como instructor o facilitador. Quien es encargado de administrar y desarrollar los contenidos o actividades del curso, respetando un cronograma o plan de estudio. Se apoya de herramientas que ayudan a la comunicación entre el facilitador y el grupo; entre ellos los más conocidos son: chats, foros, emails, videoconferencias, etc.

El enfoque e- Learning dirigido es coordinado por una persona, quién da seguimiento y

evalúa a través de una plataforma de aprendizaje en línea.

Cabe resaltar que para lograr esto, se necesita de la ayuda de las nuevas tecnologías; las cuales promueven el establecimiento de nuevos escenarios didácticos. Una vez descrito los enfoques, es momento de conocer las siguientes modalidades; a través de las cuales se pueden acceder a la capacitación online.

MODALIDADES DEL E-LEARNING (BLENDED LEARNING) BLENDED LEARNING

Una nueva modalidad a este proceso formativo es lo que ahora se conoce como el blended learning o b-learning, cuyo significado en español es: aprendizaje semipresencial. Es decir, se trata de una colaboración mixta entre el aprendizaje tradicional y el aprendizaje en línea; en donde la calidad y disponibilidad de la formación lo hacen como un beneficio a las organizaciones de hoy en día. Este tipo de modelo es uno de los más utilizados por el apoyo que brinda para un mayor aprendizaje. A continuación, para complementar lo anterior, los siguientes autores expresarán su punto de vista.

Iniciando con Gros (2018), quién enfatiza que:

La formación semi-presencial o el aprendizaje híbrido (blended learning) es otra modalidad formativa que también está adoptando diversos formatos. En general, se caracteriza por combinar procesos de enseñanza-aprendizaje presenciales con otros que se desarrollan a distancia. En este caso, el aula virtual no solo es un recurso de apoyo a la enseñanza presencial, sino también un espacio en el que el docente genera y desarrolla acciones diversas para que sus alumnos aprendan. Este enfoque implica un buen diseño del tiempo y las actividades que se realizan en los diversos espacios para que haya coherencia entre ellas (Pág. 73).

Junto con los autores Casillas y Ramírez (2016) quienes ejemplifican esta modalidad:

El b-learning implica el desarrollo de experiencias mixtas y flexibles de la mano de diversos instrumentos de la cultura. A partir de las prácticas combinadas se pueden desplegar sistemas de actividades que abordan aprendizajes interdependientes con diversidad de recursos y contextos alternados. La búsqueda por aprendizajes mediante combinación, más allá de incorporar un “aula virtual” a la experiencia educativa, implica

otros recursos digitales y actividades en tanto intenciones didácticas, como, por ejemplo, la moderación de foros de discusión grupales o colectivos para fortalecer ciertas prácticas de lectura individual y grupal. (Pág. 80)

De la mano con los autores, esta modalidad está orientada en una educación mixta; dicho de otra manera, es una formación que tiene la capacidad de combinar las herramientas online con la educación presencial. El b-learning es un ejemplo de la acelerada evolución de la tecnología en el ámbito de la formación; en donde también dentro del mundo organizacional juega un papel importante, ya que se utiliza para complementar a la capacitación de cada trabajador y esta sea de fácil acceso para ellos.

Al mismo tiempo, se presenta otra de las principales ramas del e-learning; la cual es conocida como Mobile learning o m-learning, que se traduce como el aprendizaje móvil. Esta modalidad ha logrado transformar al aprendizaje de forma interactiva debido a que brinda mayores herramientas y recursos digitales para formación.

Es así como los autores Casillas y Ramírez (2016) completan al término como:

El aprendizaje “móvil”, es entendido como la posibilidad de aprender a través de Internet, de diversas mindtools u otras plataformas tecnológicas, pero con la máxima portabilidad, interactividad y conectividad. Se refiere a la integración del e-learning con los dispositivos digitales portátiles (DDP) como teléfonos móviles, agendas electrónicas, tabletas, lectores de e-book, entre otros. Los DDP permiten a las personas tener experiencias formativas en cualquier momento y lugar (ubicuidad). (Pág. 81)

Para agregar al concepto, Filgueira (2014) completa el inicio del progreso de esta modalidad:

El auge del uso de Smartphone y tablets en los últimos años abre la puerta a nuevas metodologías de enseñanza derivadas del e-Learning que hagan uso de estos dispositivos, tanto a distancia como en el aula. Una de estas metodologías es lo que se conoce como Mobile-learning o m-learning.

En un concepto amplio dentro del m-learning se aceptaría cualquier tipo de dispositivo: notebooks, tablets, Smartphone, lectores de libros electrónicos y hasta reproductores Mp3/Mp4 o cualquier otro gadget tecnológico. (Pág. 9)

Esta modalidad ha sido de gran impacto debido al gran desarrollo y avance tecnológico de los

dispositivos inteligentes, y ha conseguido desarrollar un estilo de aprendizaje digitalizado.

Dentro de las principales características y capacidades que distingue al m-learning según Filgueira (2014) son:

- **Facilidad de uso.** La mayoría de estos dispositivos son empleados diariamente por los estudiantes, sobre todo los Smartphone, lo que hace que sean entornos amigables para ellos. Además, al ser dispositivos enfocados para el público en general, tienen interfaces muy intuitivas complementada por su uso táctil y aplicaciones que funcionan a modo de asistentes.
- **Monotarea.** La capacidad de los equipos más potentes permite realizar varias tareas a la vez, multitarea. Pero es una ventaja para el aprendizaje en estos equipos que sólo permitan emplear una aplicación en cada momento, lo que obliga al estudiante a centrarse y focalizar la atención sobre lo que está haciendo.
- **Flexibilidad.** Permitiendo acceder desde el mayor número de dispositivos se abre y mejora la accesibilidad a la educación, garantizando la igualdad de oportunidades.
- **Movilidad.** Permite el apoyo al aprendizaje en lugares concretos, fuera de aula, o realizando actividades complementarias, ofrece independencia del espacio formativo.
- **Coste.** El precio en gama media de muchos de estos dispositivos es menor que en el caso de ordenadores de escritorio y portátil, además en muchos casos el propio alumno ya dispondrá de un dispositivo adaptado a sus gustos y necesidades.
- **Accesibilidad.** Algunos de estos dispositivos, en especial las tablets, están dando mejores resultados en el aprendizaje de estudiantes con discapacidad, por ejemplo, en el caso de personas con trastornos del espectro autista, por lo que sería una ayuda añadida a abrir el aprendizaje a este tipo de dispositivos. (Pág. 14)

Como se mencionó anteriormente, el m-learning aprovecha todos los beneficios de los dispositivos inteligentes y permite al colaborador acceder desde cualquier lugar; así como emplear su propio ritmo. Además, el costo que representa utilizar estos dispositivos es de menor a los de un ordenador.

E-LEARNING Y SUS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS)

Anteriormente se mencionó las características del e-learning; así como también, sus beneficios. Ahora es momento de señalar como llevar a cabo esta revolucionaria tendencia.

Para iniciar, se debe enfatizar que las plataformas LMS que en inglés se conoce como "Learning Management System", son herramientas que cumplen la función de llevar a cabo los cursos para el aprendizaje totalmente e-learning. Además, permite establecer una base de datos para la realización de cursos online y materiales didácticos para mejorar la capacitación empresarial.

Para completar, Begoña (2011) describe al concepto como:

Los sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) son entornos en soporte web que ofrecen herramientas y aplicaciones para la planificación de acciones formativas generalmente en formato «curso», el desarrollo de actividades de formación en línea, incluyendo la distribución de contenidos de aprendizaje y la comunicación entre los participantes. Por otra parte, los sistemas de gestión de contenidos para el aprendizaje (LCMS) están pensados como medio específico para el desarrollo, la edición, la publicación y la administración de contenidos de e-learning. (Pág. 120)

De igual forma, los autores Castro et al. (2013) hacen mención del concepto:

Learning Management System (LMS) o Sistema de Gestión de Aprendizaje, es un software instalado generalmente en un servidor web (puede instalarse en un intranet), que se emplea para crear, aprobar, administrar, almacenar, distribuir y gestionar las actividades de formación virtual (puede utilizarse como complemento de clases presenciales o para el aprendizaje a distancia).

Un LMS se centra en gestionar contenidos creados por una gran variedad de fuentes diferentes. La labor de crear los contenidos para los cursos es desarrollada mediante un LCMS (Learning Content Management System). (Pág. 29)

Conforme a los autores, el LMS es considerado como un sistema amigable, es decir flexible y accesible; permitiendo la gestión de aprendizaje online a través de la dirección, distribución, seguimiento, evaluación y soporte para llegar al diseño y programación de la formación online. Por lo tanto, es una herramienta fundamental para el instructor o encargado de capacitación.

En breve, el e-learning ha proporcionado un cambio en relación con las organizaciones, así como también, el aprendizaje hacia los colaboradores; es decir, la implementación de nuevas modalidades para mantener al colaborador informado y actualizado. Sin duda alguna, la capacitación ha tenido cambios significativos respecto a la perspectiva de ser poca didáctica y tediosa. Ahora, con esta nueva tendencia se espera un cambio en la adquisición de aprendizaje del colaborador. Además, hay que reconocer a la educación como un derecho universal, que potencializa el desarrollo del ser humano y mejora la condición social. Ante este derecho, el aprendizaje y enseñanza e-learning ha jugado un papel muy importante; referente a superar las barreras temporales, espaciales y personales.

III.II. GAMIFICACIÓN

La interacción a través de juegos es bien conocida por su uso a través de redes sociales o juegos para Smartphone, que han llegado junto con las nuevas tecnologías. Es por ello, que se integra a las organizaciones la Gamificación; cuya técnica de aprendizaje es conocida por la aplicación de la mecánica del juego a procesos que no presentan ningún componente recreativo, como es la capacitación.

Un ejemplo según el autor Gaviria (2021) es en:

La implementación en ambientes laborales que requieren operar maquinaria potencialmente peligrosa. En este ambiente, la incorporación de simuladores vinculados a una clasificación general por puntos y medallas representativas que se reflejan en beneficios puede promover rutinas de vinculación tecnológica con mecánicas gamificadas. (Pág. 102)

Así mismo, la aplicación de las simulaciones y los juegos en las organizaciones representan un nuevo papel para mejorar las estrategias de capacitación.

A continuación, se mencionará sus características y componentes principales.

CONCEPTOS

Para conocer el concepto, los autores Torres et al. (2019) lo describen como:

"gamificar" no se trata sólo de aplicar juegos en un contexto tradicionalmente lúdico, sino de aprovechar los sistemas de recompensa-castigo que tienen éstos para crear una experiencia motivadora en el marco de la actividad principal (educativa, de marketing, de salud, entre otras) (Pág. 114).

En cambio, para Villanueva (2017):

Gamificar no es solo crear un sistema de recompensas, que sí deben existir, pero no deben convertirse en el objetivo del proyecto. La recompensa mayor en un proyecto gamificado es el juego en sí mismo y conseguir los objetivos que nos hemos planteado. Si además de superar los retos, conseguimos alguna recompensa, lo que estaremos haciendo será reforzar nuestra motivación (Pág. 192).

VENTAJAS

Incluir la Gamificación a las organizaciones ha sido destacado por las diversas ventajas que esta técnica de aprendizaje presenta; principalmente, diseñado para el desarrollo de las habilidades del colaborador en un entorno lúdico y en base a las dinámicas de juego como objetivos, premios, recompensa, etc., como ejemplifica Gaviria (2021):

La participación en un entorno gamificado conlleva la necesidad de tomar decisiones que tendrán consecuencias en múltiples aspectos, desde puntos hasta medallas, pasando por la acumulación de unidades de moneda y la victoria en retos grupales. Se transforma en un factor de inmersión que aumenta la relevancia del ejercicio y premia la necesidad de reconocimiento (Pág.110).

De acuerdo con el autor, existen dinámicas o actividades que propician a la participación y a la toma de decisiones de los colaboradores, a través de la práctica y recompensa que estas conllevan.

Cabe señalar que la Gamificación no es utilizar juegos, sino adquirir algunos principios o mecánicas, para volver enriquecedora la experiencia de aprendizaje, una ventaja más, al utilizar estas mecánicas es la motivación del colaborador, es decir, este tiene la predisposición de aprender y cumplir con las mecánicas de la capacitación.

Además, al utilizar estas mecánicas fortalece e integra al equipo de trabajo, a través del mejoramiento de comunicación y confianza, que son base para cumplir los retos que se presentan en la Gamificación.

DESVENTAJAS

Si bien es cierto que la Gamificación presenta diversas ventajas en la capacitación, también llegan a presentarse algunas desventajas en su aplicación, como lo señala el autor Gaviria (2021):

Una secuencia gamificada se descontrola cuando no se ciñe a un plan estricto; por ejemplo, si no se define una lógica de asignación de puntos o medallas, pueden surgir eventos de irregulares, donde un día se otorguen 10 puntos por una actividad, pero al día siguiente sean 100 por una similar. Esto puede promover una sensación de desigualdad que puede terminar por colapsar el sistema de Gamificación. (Pág.113)

Como apunta el autor, es importante establecer un orden y equilibrio en el sistema de recompensa. Así como también, aclarar las indicaciones de la dinámica y prever algunas situaciones de trampa. Para ello, es necesario indicar la existencia de castigo o penalización.

Una desventaja más que puede llegar a existir es el costo. Debido a que se necesita un buen presupuesto para los materiales didácticos, para la capacitación y su constante renovación. Asimismo, un espacio con las herramientas necesarias para una buena gamificación; como proyectores, computadores, bocinas, etc.

Otro punto que se debe considerar es la moderación de las dinámicas. Si se realizan excesivamente se puede llegar a presentar en los participantes la impresión de poca productividad e información y más juego.

Para recapitular un poco sobre las desventajas y ventajas de esta atractiva tendencia conocida como la gamificación en las empresas; la cual está produciendo más beneficios que desventajas a las organizaciones; así como, la generación de una capacitación, motivación y desarrollo en los empleados de una forma innovadora.

ELEMENTOS DE LA GAMIFICACIÓN

Una vez descrito el concepto, las ventajas y las desventajas de Gamificación; ahora, es necesario mencionar a los elementos que integran a ésta. Los cuales buscan lograr un aprendizaje significativo dentro de la capacitación.

Para ello, existen tres elementos (dinámica, mecánica y componentes) que a continuación se describirán.

DINÁMICAS

Dentro de las dinámicas se presentan las directrices del juego. Cuyo objetivo incita la curiosidad y la competitividad. Es decir, despierta el interés de los participantes para ir avanzando en la capacitación.

Estas dinámicas de juego deben tener un equilibrio y concordancia respecto al curso, así como detallar la ambientación e historia del juego.

Los autores Werbach y Hunter (2012) indican cómo se constituye cada una de ellas:

En el nivel más alto de abstracción se encuentran las dinámicas. Las dinámicas de juego más importantes son:

1. Restricciones (limitaciones o compromisos forzados).
2. Emociones (curiosidad, competitividad, frustración, felicidad).
3. Narrativa (una historia coherente y continuada).
4. Progresión (el crecimiento y desarrollo del jugador).
5. Relaciones (interacciones sociales que generan sentimientos de camaradería, estatus, altruismo).

Las dinámicas son los aspectos panorámicos del sistema gamificado que tenemos que tomar en consideración y gestionar, pero que no podemos introducir nunca en el juego. (Pág. 82)

En este primer elemento, los autores mencionan que influyen al panorama que se crea para el colaborador. Siendo la dinámica una clave para el juego, porque vincula la parte emocional del jugador; y provoca a que este siga con su participación.

MECÁNICAS

Por otra parte, el elemento de mecánica tiene como función describir “como” se realizará el juego. Aquí, se detallan las reglas, técnicas, clasificaciones, entre otros. Permitiendo que el colaborador se involucre a los temas de una manera divertida; tal como los autores Werbach y Hunter (2012) lo señalan:

Son los procesos básicos que hacen progresar la acción y que llevan a que el jugador se involucre. Podemos identificar diez mecánicas de juego importantes:

1. Desafíos (puzzles u otras tareas que requieren un esfuerzo para resolverlas).
2. Suerte (elementos de aleatoriedad).
3. Competición (un jugador o grupo gana y el otro pierde).
4. Cooperación (los jugadores deben trabajar juntos para conseguir un objetivo compartido).
5. Realimentación (información acerca de cómo lo está haciendo el jugador).
6. Adquisición de recursos (obtención de elementos útiles o coleccionables).
7. Recompensas (beneficios otorgados por realizar una determinada acción o conseguir un cierto logro).
8. Transacciones (comercio entre jugadores, directamente o a través de intermediarios).
9. Turnos (participación secuencial por parte de jugador.es que se van alternando).
10. Estados de victoria (objetivos que hacen que un jugador o grupo sea ganador - los estados de empate y derrota son conceptos relacionados).

Cada mecánica es una forma de llevar a la práctica una o más de las dinámicas descritas (Pág. 83 y 84)

Como segundo componente, este incluye elementos orientados a las reglas básicas. Es decir, información que ayude a completar la definición y concreción del juego; con el propósito de mantener la atención y motivación del colaborador.

COMPONENTES

Por último, se encuentran los componentes. Es decir, aquellas herramientas que se utilizan para cumplir con las dinámicas y mecánicas. También se pueden identificar como el diseño visual y la experiencia dentro del juego; obteniendo logros, puntos y emblemas por el cumplimiento de dinámicas y mecánicas que busca complementar la experiencia de Gamificación.

A través de los autores Werbach y Hunter (2012) puntualizan los componentes como: Son elementos más específicos que las mecánicas o las dinámicas. Los quince componentes de juego más importantes son:

1. Logros (objetivos definidos).
2. Avatares (representaciones visuales del personaje de un jugador).
3. Emblemas (representaciones visuales de los logros).
4. Misiones heroicas (desafíos especialmente complicados al culminar un nivel).
5. Colecciones (conjunto de elementos o emblemas que se pueden acumular).
6. Combate (una batalla definida, típicamente de corta duración).
7. Desbloqueo de contenido (aspectos que solo están disponibles cuando los jugadores alcanzan ciertos objetivos).
8. Regalos (oportunidades de compartir recursos con otros).
9. Tablas de clasificación (representaciones visuales de la progresión y los logros de un jugador).}
10. Niveles (pasos definidos en la progresión de un jugador).
11. Puntos (representaciones numéricas de la progresión dentro del juego).
12. Misiones (desafíos predefinidos, con objetivos y recompensas).
13. Gráficas sociales (representación de la red social del jugador dentro del juego).
14. Equipos (grupos definidos de jugadores que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común).
15. Bienes virtuales (activos del juego con un valor virtual percibido o con un valor monetario real).

Al igual que cada mecánica está enlazada con una o más dinámicas, cada componente está enlazado con uno o más elementos de mayor nivel. (Pág. 84 y 85)

Con ayuda de los autores se logran identificar los elementos que lleva la Gamificación; y como estos se complementan para alcanzar el objetivo. El tenerlos presentes durante el curso llevará a

una capacitación exitosa.

Se puede concluir, que a través de la Gamificación se integran elementos que estimulan la motivación y el compromiso del colaborador a recibir un aprendizaje significativo. Siendo esta una forma innovadora de mantener actualizado al personal. Esta herramienta se caracteriza por utilizar elementos lúdicos del juego aun entorno formativo.

III.III. TEAM BUILDING

INTRODUCCIÓN

Una de las competencias más relevantes dentro de las organizaciones y que beneficia al colaborador al cumplimiento de sus metas es el trabajo en equipo. Se sabe, que para tener un equipo de trabajo eficaz se obtiene a través de una buena coordinación y comunicación. Ante la necesidad de cubrir esta parte, entra el término de Team Building; siendo ésta el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo.

CONCEPTOS DEL TEAM BUILDING

Para las autoras Ena y Delgado (2012) lo describen como:

El Team Building, o "Formación de Grupo", nace en Estados Unidos, como una técnica de los departamentos de Recursos Humanos para fomentar las relaciones entre el personal de la empresa. Inicialmente se hizo para fomentar las relaciones entre cargos ejecutivos, aunque, posteriormente, esta técnica se extendió a todos los departamentos de la empresa, convirtiéndose en una actividad más y actualmente fundamental, a la hora de la creación de equipos de trabajo, resolución de conflictos laborales y cohesión de grupos ya formados. (Pág. 174).

Alles (2012):

Team Building. La expresión hace referencia a actividades que se realizan con el propósito de desarrollar equipos e incrementar/mejorar el trabajo llevado a cabo por medio de ellos (trabajo en equipo).

Se utiliza su denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y desarrollo, en diferentes lenguas. Su traducción al idioma español podría ser "construir equipos" o, de manera más precisa, "desarrollar equipos". (Pág. 180)

Como las autoras indican, este término tiene como objetivo fomentar el trabajo en equipo y sentido de pertenencia en los colaboradores; mediante una serie de actividades, establecidas por la parte encargada de la Gestión del Capital Humano.

VENTAJAS

Utilizar el Team Building proporciona múltiples ventajas a los colaboradores. Lo cual, se ve reflejado en la productividad de las empresas; por ende, esta tendencia es un motivo para escoger.

A continuación, las autoras Ena y Delgado (2012) describen las siguientes ventajas:

- Creatividad, capacidad de adaptación a los problemas y al entorno.
- Gestión y capacidad de organización del tiempo, esto es, establecer las tareas de forma que sea posible hacerlas todas, sin duplicidades, ni estrés. Se aprende a gestionar tiempo, a tomar decisiones y a gestionar el trabajo de manera eficaz.
- Resolución de conflictos, el potencial de una empresa depende en gran medida en el capital humano y las relaciones entre el personal. El trabajo en equipo y la resolución de problemas hará que mejore el ambiente laboral y, por tanto, la productividad. Muchos conflictos leves se enquistan hasta convertirse en molestias graves, cuando, en muchos casos, se debe a malentendidos no resueltos.
- Habilidades sociales, liderazgo, delegación, toma de decisiones, todo se puede realizar en el mejor entorno, y si se conoce la capacidad emocional del equipo. (Pág. 174)

Se sabe, que las ventajas del Team Building son atractivas para toda organización. Es decir, esta tiene como ventaja provocar el desarrollo de diferentes capacidades en el colaborador, pero sobre todo en el equipo de trabajo; para así, mejorar el rendimiento y productividad dentro de la empresa.

DESVENTAJAS

Como se mencionó anteriormente, el Team Building presenta diversas ventajas; sin embargo, existen algunas desventajas, que pueden afectar el cumplimiento eficaz de esta tendencia.

Comenzando por los conflictos y diferencias por parte de los colaboradores. Este tipo de situaciones son muy comunes. Sin embargo, se tienen que manejar a través de mucha organización con las actividades y los tiempos, así como aclarar que la comunicación y respeto juegan un papel importante.

Otro punto, es el presupuesto o costo para las actividades. La organización debe ofrecer un presupuesto para la parte encargada de capacitar. Al mismo tiempo, se debe tomar este presupuesto como una inversión para el futuro de la empresa.

Y como último punto tenemos el factor meteorológico, el cual puede llegar a presentar un problema para las actividades al aire libre. Este factor se debe considerar para tener alternativas.

En resumen, es necesario conocer las ventajas y desventajas de esta tendencia, para saber si es la herramienta que necesita la organización. Esta va dirigida al desarrollo y mejoramiento del trabajo en equipo y sus actividades giran en este entorno.

ELEMENTOS DEL TEAM BUILDING

Esta herramienta afecta de forma positiva por las actividades que esta conlleva; como el autor Kaptan (2002) menciona:

Las actividades que forman el Team Building normalmente pueden incluir el establecimiento de objetivos, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de roles, las responsabilidades de cada miembro, y el análisis del proceso del equipo. Por supuesto, el Team Building puede enfatizar o excluir ciertas actividades, según el propósito del esfuerzo de desarrollo y los problemas específicos con los que se enfrenta el equipo. Básicamente, el Team Building intenta utilizar una alta interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y

la apertura. (Pág. 27)

Las actividades que presenta el Team Building están enfocadas al mejoramiento y la unión de los colaboradores. Asimismo, se presentan dinámicas colectivas las cuales son ejercicios atractivos.

Las dinámicas de grupos son actividades colectivas que tienen como objetivo promover la integración entre los miembros de un equipo y afianzar la confianza entre ellos. Son ejercicios atractivos, siempre adaptados a las edades y circunstancias de las personas participantes. Las actividades más conocidas son: one word, juegos virtuales, juegos de confianza, competencias, la espada del tiempo, deportes y actividades de aventura, la espada del tiempo, romper el hielo, salidas o “escapadas”, celebraciones de fechas especiales y voluntariados.

PLANEACIÓN DEL TEAM BUILDING

Para poder elaborar un Team Building correcto, es necesario guiarse de algunas series de preguntas como las que el autor Rose (2001) ejemplifica:

Antes de planificar una sesión, considere estas preguntas para determinar si las circunstancias son adecuadas para el Team Building.

¿Los miembros del grupo de trabajo en cuestión necesitan trabajar en equipo?

¿El clima corporativo apoya el trabajo en equipo?

¿Qué problemas u objetivos tiene el grupo? ¿Se pueden resolver los problemas y cumplir los objetivos mediante el Team Building o es más adecuada alguna otra intervención?

¿Los miembros del grupo creen que es necesario el Team Building? ¿El enfoque de las actividades será positivo y enérgico?

¿El equipo estará dispuesto a cambiar los métodos de trabajo y la mentalidad, en función de lo que aprendan a través del Team Building?

¿Es ahora un buen momento para empezar el Team Building? ¿Está el grupo bajo presiones de trabajo inusuales? ¿Puede la empresa permitir que el grupo cambie sus esfuerzos en este momento del trabajo regular al Team Building? ¿Se esperan cambios en el liderazgo en un futuro próximo?

¿Hay presupuesto para el Team Building? ¿Hay suficientes fondos disponibles para un consultor si es necesario? ¿Qué pasa con una instalación fuera del sitio si no hay espacio en el sitio para la instalación? (Pág. 2)

En resumen, el Team Building es una herramienta que engloba actividades participativas y recreativas; diseñadas a aquellas empresas que buscan aumentar un rendimiento y crecimiento personal para su organización.

III.IV. COACHING

INTRODUCCIÓN

Dentro de una organización es importante tener en cuenta que la capacitación del personal brinda resultados positivos y de mejoramiento en la productividad. Actualmente, se ha implementado una metodología dinámica de aprendizaje, llamada coaching; la cual se lleva a cabo entre un coach (instructor) y un coachee (aprendiz). Para conocer más sobre el concepto, los siguientes autores lo describen como:

CONCEPTOS DE COACHING

Leibling y Prior (2004):

Se trata de una herramienta para ayudar a qué otras personas adquieran nuevas habilidades y a que crezcan, en vez de que crean que están desmotivadas. Es un proceso que implica conversación, cuestionamiento y sugerencias. Permitirá que el cliente se plantee su propia situación y opciones, y que tome decisiones informadas basadas en sus propias preferencias de su propia posición en la empresa y para su propio mejoramiento. (Pág. 20)

Así también, Ángel y Amar (2007) indican que:

El coaching en ambientes profesionales es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos. La intervención del coaching crea un espacio en el que el individuo puede desprenderse de lo que obstaculizan su desarrollo, expresar sus deseos y aspiraciones, jugar sus bazas, adquirir nuevas competencias

y conocimientos y poner en marcha un plan de mejora de sus resultados. Tal gestión es única y se desmarca de otros tipos de intervención tales como la asesoría, la terapia o la formación y se coloca resueltamente como una construcción, una colaboración entre el coach y el cliente basada en la potencia de la relación intersubjetiva. (Pág. 15)

El coaching está elaborado para potenciar y aumentar las capacidades y rendimiento en los colaboradores. Asimismo, es importante conocer a través de la autora Arbelo (2017) su funcionamiento, proceso y objetivo que éste tiene:

Los procesos de coaching se llevan a cabo durante lo que llamamos "sesiones", que pueden ser semanales, quincenales o mensuales y varían entre unas y dos horas, de acuerdo con lo que el coach y el coachee consideren mejor.

El objetivo de cualquier proceso de coaching es identificar un estado actual - el punto A - y alcanzar el estado deseado - el punto B-. Durante las reuniones, trabajamos los puntos fuertes del cliente, así como aquellos que necesitan de mejora. También se identifican más habilidades que deben desarrollarse, habilidades que necesitan ser mejoradas y comportamientos sabotadores que deben ser eliminados (Pág. 191).

VENTAJAS

Realizar de manera adecuada esta tendencia conlleva a múltiples ventajas. Una de ellas es que está orientado a soluciones y modificaciones; así como la Asociación Española del Coaching (2018) menciona:

A nivel organizativo facilita la transferencia del conocimiento, la colaboración y el acercamiento del personal en plantilla, así como el intercambio de experiencias.

- Promueve conversaciones orientadas hacia la consecución de objetivos corporativos, lo que genera grandes soluciones basadas en la creatividad y consolida el compromiso, espíritu de equipo y sentimiento de pertenencia.
- Promueve el desarrollo de nuevas habilidades en la organización, lo que se traduce en mayores niveles de innovación y competitividad.

- Fomenta la cultura corporativa orientada al futuro, a la acción y a los resultados.
- Forma parte del denominado “salario emocional”, contribuyendo de manera significativa a la motivación de las personas que la integran (Pág. 37).

DESVENTAJAS

Son muchas las ventajas del Coaching para las organizaciones; sin embargo, también existen algunos inconvenientes al no aplicar el proceso correcto. Tal como Sánchez (2021) indica:

La inexistencia de regulaciones académicas y certificaciones apropiadas dificultan el control de la práctica y la calidad de la misma.

Es posible que por una falta de regulación oficial haya mucha gente que está ofreciendo coaching sin una formación específica. (Pág. 108)

Como se menciona anteriormente, si el instructor es una persona externa se debe observar que realmente cumpla con las certificaciones y conocimientos adecuados, para evitar que se convierta en una capacitación donde el colaborador solo reciba de instrucciones y no desarrolle su potencial.

Un punto más que se puede llegar a presentar es el confundirlo con terapia para los colaboradores. Por lo tanto, es importante dejar en claro los objetivos que busca la organización con la aplicación del coaching.

TIPOS DE COACHING

Una vez descrito al término coaching, se entiende como aquella disciplina que busca lograr el desarrollo personal y profesional del individuo. Por lo tanto, existen diferentes tipos de coaching, los cuales varían según el área de trabajo.

A continuación, la autora Lozano (2008) lo divide en tres tipos, empezando con:

1. Coaching personal

Conocido también por life coaching es cuando el proceso de coaching se enfoca a aspectos personales del individuo. La finalidad del proceso es que el cliente adquiera el hábito de la

pro actividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo. (Pág. 131)

Se puede señalar que, el coaching personal es también conocido por la conversación constructiva entre el coach (instructor) y el coachee (cliente), acompañado de una serie de recursos que buscan desarrollar o adquirir un hábito que mejore su bienestar individual.

Siguiendo con la autora Lozano (2008), como siguiente tipo se encuentra el:

2. Coaching empresarial

El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. (Pág. 131)

Este tipo de coaching mejora las habilidades de liderazgo; es decir, su objetivo principal es adiestrar a gerentes y ejecutivos para incrementar sus competencias y habilidades.

MODELOS DEL COACHING

Posteriormente, para realizar un proceso correcto de coaching es necesario tener elementos y modelos que guíen la ejecución; los cuales deben ser orientados respecto a la necesidad del cliente. Por tanto, el autor Ravier (2005) menciona que existen tres modelos:

➤ Modelo GROW

Comenzando con el primer modelo, el cual es descrito por el autor Ravier (2005):

Sirve de guía para desarrollar sesiones eficaces. No debe seguirse siempre en la secuencia que mostraremos a continuación, sino que la misma es una forma de esquematizar las sesiones para aprender a desarrollarlas reconociendo sus etapas y funciones.

Goal (META). Meta de la sesión, tanto para el corto como largo plazo.

Reality (REALIDAD). Explorar la situación presente.

Options (OPCIONES). Contemplar opciones y estrategias o cursos de acción alternativos.

What, When, Whom, Will (QUÉ se va a hacer, CUANDO, QUIÉN y la VOLUNTAD para hacerlo). (Pág. 209)

Este modelo, se diferencia por la utilización de un esquema, el cual está basado en la resolución de problemas. Principalmente se encuentra estructurado de preguntas abiertas y de la escucha activa, lo que permite tener un panorama de la situación y, así poder actuar sobre planes y programas. Todo esto, sin perder la visión y propósito de este diseño.

Seguidamente se presenta el segundo modelo, orientado al desarrollo y a la autonomía de los colaboradores. Y para el autor Ravier (2005) es el:

➤ **Modelo OUTCOMES**

1. Es más estructurado y específico que el modelo GROW. En este sentido tiene más etapas específicas que todo directivo debe seguir.
2. Hay más énfasis explícito en Comprensión, Diferenciación “Gap”, Análisis, Soporte y Motivación.
3. Está más enfocado al coaching de negocios: ej. Objetivos en oposición a las “Metas” (más utilizado en el coaching personal).

El feedback que se ha recibido respecto del modelo “OUTCOMES”

TM es muy favorable, sobre todo respecto del énfasis en la motivación. (Pág. 219)

A diferencia del modelo anterior, este modelo tiene como acrónimo: O: Objetivos

U: Understand the reasons (Entender las razones)

T: Take stock of the present situation (hacer un balance de la situación actual) C: Clarify the gap. (Determinar la distancia entre el estado actual y el deseado) O: Options (generar opciones)

M: Motivate to action. (Motivar a la acción, diseñar un plan de acción) E: Enthusiasm (entusiasmo y determinación)

S: Support (Apoyo)

Para este modelo, su fundamento principal es la reflexión a través de la exploración de la realidad. Esto puede ser guiado por las preguntas que se genera en su acrónimo. Dentro de éste, se debe tener en claro que es lo que se quiere conseguir, por lo cual el objetivo se debe encontrar claramente definido.

Por último, el autor Ravier (2005) añade al modelo como:

➤ **Modelo ACHIEVE**

Es intuitivo y ayuda tanto a vendedores como a clientes ser transparentes en el proceso de coaching.

Esto incrementa la confianza y es un fundamento importante para el desarrollo y el establecimiento de un coaching de calidad. (Pág. 221)

Para este modelo, el coach tiene que hacer el siguiente despliegue:

A = Asses the current situation (situación actual).

C = Creative brainstorming. (Aflorar sugerencias).

H = Hone goals (metas).

I = Initiate options (búsqueda de opciones)

E = Evaluate options (evaluar opciones).

V = Valid action program design. (Validar el diseño del plan de acción)

E = Encourage momentum (mantener la motivación).

El modelo ACHIEVE consta de siete pasos. El coach tiene que desplegar sus habilidades como la escucha activa, desarrollo de rapport y el planteamiento de preguntas para cumplir con cada paso. Cuya finalidad es motivar e involucrar el coaching en todo momento. El coaching ha dado apertura a una nueva forma de capacitación. Un ejemplo son los tres modelos anteriores.

Estas herramientas se pueden utilizar acorde a las necesidades de la organización y de los colaboradores. Por lo tanto, es necesario conocer cómo funciona cada una de estas para así seleccionar la más adecuada.

Valores básicos del Coaching

Existen normas que guían el comportamiento y el funcionamiento del coaching; los cuáles para los autores Román y Ferrández (2008) distinguen a éstos como elementos básicos:

El coaching posee como base fundamental los valores que previamente ya han sido discutidos. De no ser así, este se convierte simplemente en poco menos que la exhibición de una serie de trucos.

Resultados

El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o de un equipo.

Disciplina

El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de conseguir la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y gestionar adecuadamente una conversación de coaching.

Formación previa

Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y de conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño. (Pág. 18)

En suma, estos elementos son claves; dado que permite comprender al coaching y alcanzar transformaciones dentro de una organización. No olvidemos, que la existencia de éste tiene como finalidad alcanzar conocimientos sobre un tema en específico. Y a su vez, lograr maximizar el potencial personal y profesional del colaborador.

III.V. MENTORING

INTRODUCCIÓN

Como último subtema se encuentra el Mentoring. Una herramienta más a utilizar para la capacitación en las organizaciones. Hay que tener en cuenta que al estar rodeado de constantes cambios tecnológicos implica demandas de formación específicas.

CONCEPTOS DE MENTORING

Para iniciar el contexto de mentoring es importante conocer su origen etimológico, por lo tanto, la autora De Miguel (2019) explica que:

En su origen etimológico, «mentor» viene del griego antiguo *Mevntwr*, que se asocia a la

raíz indoeuropea *men*, que significa «mente», «pensar», «pensamiento». De dicha raíz deriva la palabra en castellano «mente», del latín *mens*. A su vez, la terminación *tor* en latín significa «agente». Con lo que, etimológicamente hablando, *mentor* es el agente que favorece el pensamiento, el uso de la mente. (Pág. 9)

Después de conocer el origen de esta herramienta, es necesario saber en qué consiste el término el *mentoring*, que para los autores Villa y Caperán (2010) es:

Un proceso de aprendizaje personal a través del cual el mentor es alguien interno de la organización y con alto conocimiento tanto técnico como de las políticas y culturas corporativas. Éste invierte su tiempo y transmite su conocimiento para que el mentorizado se integre y desarrolle profesionalmente dentro de la organización. (Pág. 65)

Como indican los autores, el *mentoring* es distinguido por la transmisión de aprendizaje a través de un mentor. Es decir, alguien con un alto nivel de conocimiento y quién recibe es el nuevo talento de la organización o también conocido como mentorizado.

Ahora, para tener un mayor conocimiento del papel que ejerce el mentor, es importante conocer a través de la autora Alles (2009) lo siguiente:

El mentor tendrá a su cargo el desarrollo de una serie de aspectos a lo largo del programa, uno de ellos serán las competencias, y estas a su vez podrán cambiar, dado que durante el tiempo que dura el programa la persona bajo tutoría podrá tener puestos diferentes dentro de la organización. (Pág. 311)

Por esa razón, se plantea al mentor idóneo como aquel que facilita la sincronía del desarrollo personal y profesional del colaborador. Así también, debe lograr que el mentorizado se sienta parte de la organización.

VENTAJAS

Dentro de esta tendencia presentamos las ventajas que se obtienen al aplicarla, según la autora Soler (2005):

- Mejorar el rendimiento y productividad de los mentores y tutelados.

- Favorecer el clima organizacional.
- Formar en habilidades técnicas y directivas.
- Optimizar la selección y desarrollo de talentos.
- Desarrollar los futuros líderes.
- Promocionar a directivos estáticos.
- Reclutar y retener personas con alto potencial y altos niveles de competencias.
- Reducir la rotación del personal.
- Aumentar el aprendizaje de los tutelados a cerca de los clientes y el negocio de la compañía, de la política y filosofía de la organización y del know-how. (Págs. 106 y 107)

Las ventajas no son únicamente a nivel colaborador sino también para la organización. Es decir, se fortalecen las relaciones sociales dentro de la misma; además, enfoca la importancia del “know-how” es decir aquellos conocimientos técnicos y propios de la organización.

DESVENTAJAS

Por consiguiente, ahora indicaremos aquellas desventajas que se pueden presentar. Esto con el efecto de prever dichas situaciones y tener alternativas para cumplir exitosamente el mentoring.

De acuerdo con la autora Soler (2005) se presenta en tres clasificaciones:

Por parte del mentor:

- Creen que saben mentorizar porque lo han estado haciendo de forma no oficial durante años.
- Tienen demasiadas cosas en su propia agenda como para dedicarle el tiempo necesario para ayudar al tutelado a conseguir los objetivos individuales.
- Las carencias en la preparación, lo que tiene como resultado equivocarse de rol, errar

el propósito de las sesiones y crear un desacuerdo en las expectativas de ambas partes.

- Las dificultades para entender el punto de vista del tutelado.
- La sensación de no estar adecuadamente preparado para la tarea.
- La falta de tiempo, que puede provocar que acabe viéndolo como una obligación.
- La falta de voluntad para apoyar alguien, que puede terminar en la conclusión de que el esfuerzo que debe realizar es mayor a la recompensa que obtendrá. (Pág. 108)

Por parte del tutelado:

- La falta de compromiso por su parte para implicarse en un programa de estas características.
- Siente que es otra forma que tiene la organización para obtener más de él.
- El desconcierto que puede producirle el sentir que se concentra una gran atención sobre él. Hay personas que traducen esta atención en presión y puede llegarles a provocar una gran tensión hasta producirles el desconcierto.
- Puede sentirse marginado por la gente que está fuera del programa al tener atenciones especiales. Consecuentemente, puede sentir que está siendo castigado.
- Su mentor es especialista en otra materia o pertenece a otro departamento, pueden sentir que no entiende sus necesidades, trabajo o rol. (Págs. 108 y 109)

Por parte de la organización:

- Falta de apertura en la estructura de la organización, que provoca que la relación sea dura de establecer.
- Falta de soporte y guía por parte del mentor, si este proviene de una cultura de orden y mando.
- Los directivos infravaloran las capacidades de los miembros del equipo que integran

un programa de mentoring.

- Los mentores y tutelados están demasiado apartados geográficamente.
- Falta de apoyo organizacional y cultural, que el tutelado percibirá.
- Falta de apoyo de la línea directiva.
- Una cultura demasiado formal. (Pág. 109)

Así como sus ventajas, es importante señalar que el mentor, el tutelado y la organización pueden tener desventajas en el mentoring. Es decir, no dar tan buenos resultados; y presentarse el riesgo en la confidencialidad, emociones negativas, entre otros.

TIPOS DE MENTORING

Existente diversas maneras para lograr un proceso adecuado de mentoring, es por eso que la autora Alles (2009) lo clasifica como:

- Individual. Es la modalidad más frecuente y se diseña para ayudar en el crecimiento a determinadas personas (usualmente jóvenes ejecutivos) de manera personalizada.
- Presencial. Como su nombre lo indica, el contacto entre el mentor y la persona bajo tutoría se realiza en reuniones presenciales.
- A distancia. Si bien la tecnología permite en este momento el Mentoring a distancia, no consideramos su aplicación como única modalidad de contacto (es decir, si el programa carece de encuentros presenciales). Una mezcla de ambas modalidades (presencial y a distancia) parece ser la opción más adecuada
- Grupal. La opción grupal es de amplia aplicación, por ejemplo, cuando una organización ha implementado un programa numeroso de jóvenes profesionales u otras situaciones similares. Sin embargo, será ideal que se incluya dentro del diseño alguna instancia individual, es decir, que la persona bajo tutoría tenga la posibilidad de recibir –aunque no sea de manera frecuente– una orientación más personalizada de parte de su mentor.
- Mixto. Combina Mentoring individual y grupal. Esta variante se utiliza cuando un mentor tiene varios programas individuales a su cargo y combina la utilización de reuniones

individuales y grupales. (Pág. 300)

Estas son tomadas como iniciativas del mentoring, orientadas a promover el desarrollo y aprendizaje de las personas; cada una dirigida a una necesidad en específico. Por eso, es importante el conocimiento de cada una de estas clasificaciones para saber el momento adecuado en el cual se deben utilizar.

DISEÑO DEL PROGRAMA DE MENTORING

Actualmente, muchas organizaciones han optado por usar el mentoring como herramienta para la enseñanza- aprendizaje de los colaboradores; sin embargo, hay que tener en cuenta, que lleva un proceso para que éste se ejecute correctamente. Así como el autor Pereda (2011) menciona los siguientes aspectos:

- Identificar los potenciales mentores. Se trata de determinar qué personas han pasado por la misma o similar situación a la que se enfrentan los telémacos y por tanto podrían hacer de mentores de los mismos.
- Objetivos generales del programa. Los objetivos estarán relacionados con las necesidades detectadas. Por ejemplo, socialización, apoyo en el desarrollo del plan de carrera, orientación profesional, adquisición de competencias estratégicas, incrementar los niveles de rendimiento de las personas que participan en planes de sucesión, etc.
- Tipo de mentoring que se utilizará (uno a uno, grupal, de compañeros, etc.).
- Estructuración del programa de mentoring como programa independiente o como parte de otro programa, por ejemplo, dentro de las estrategias a utilizar en el contexto de implantación de planes de carrera.
- Periodo, horario, duración y frecuencia de las reuniones entre mentores y telémacos.
- Lugar de las reuniones entre mentor y Telémaco.
- Difusión y promoción del programa en la organización.
- Formas de evaluar el progreso y el éxito del programa. (Pág. 239)

Cabe señalar que los programas de mentoring son una herramienta eficaz y rentable para las organizaciones y, tiene como objetivo brindarle conocimientos a los mentorizados. Por ello, el seguir cada uno de los puntos anteriores potencializará un buen proceso de mentoring.

Otro aspecto por mencionar de esta herramienta es la facilidad de la utilización de éste. A través de medios formales e informales; tal como la autora De Miguel (2019) enfatiza que:

De vez en cuando, es interesante mantener reuniones en sitios más informales, en lugares que puedan ser un recurso importante para el crecimiento o visibilidad del “mentee” o que puedan suponer un reto en su desarrollo. Cabe realizar también sesiones vía teléfono, Skype o videoconferencia, aunque es más conveniente que las primeras sesiones sean presenciales. La duración de las sesiones oscila entre una hora y una hora y media. (Pág. 173)

En conclusión, invertir en el personal se ha convertido en algo necesario para las organizaciones. Así también, como el encontrar y hacer uso de herramientas tecnológicas que faciliten la enseñanza- aprendizaje. Éstas, tienen la flexibilidad de combinarse con actividades presenciales y virtuales, posicionándose aún más antela nueva contingencia.

Además, estas herramientas producen el autoconocimiento, la identificación de fortalezas y un incremento del nivel de consciencia, llevando al colaborador a un buen desarrollo profesional y un alcance al éxito en los objetivos de la organización.

CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta lo expuesto, a lo largo de este texto se puede concluir que el Capital Humano es el recurso más importante que tiene una organización.

Al igual, se menciona a la Gestión del Capital humano como un papel importante dado

a que es el encargado de buscar, motivar y aumentar la productividad de los empleados. Y está formado por procesos que trabajan en conjunto; convirtiéndose de manera indispensable contar con el conocimiento general de ésta para así poder profundizar en la parte formadora de un equipo. Es decir, en la capacitación. La cual contesta y forma a las necesidades del personal.

Aquí describimos a la capacitación, como el proceso de adquisición de habilidades, conocimientos y herramientas que son indispensables en los colaboradores para poder relacionarse en su entorno laboral referente a sus actuales y futuros cargos.

De este modo, para las organizaciones el reconocimiento de mantenerse en constante aprendizaje y de estar en mayor competencia en el mercado, hace que se inicie la utilización de nuevas tendencias tecnológicas; conocidas por su eficiencia, confiabilidad y reducción de costos. Al mismo tiempo, estas herramientas fomentan al involucramiento de los colaboradores en las dinámicas de formación y a la optimización de sus tiempos para estar en ellas. Y más, en cualquier versión de la capacitación (conferencias, talleres, seminarios etc.)

Derivado a lo anterior, la capacitación funciona de dos formas dentro de la organización; como un derecho y una obligación. Por ello, fue conveniente mencionar y conocer la reforma de una ley en materia de capacitación, que es la Ley Federal del Trabajo, el cual redacta y establece los derechos y obligaciones que el trabajador y el patrón poseen.

Es de suma importancia, enfatizar a la capacitación como aquel que está en constante cambios. Más aún, para el siglo XXI. En donde es un siglo de muchos retos. Uno de ellos fue la pandemia, la cual hizo evolucionar la manera de brindar la información desde casa. Convirtiéndolo en un reto; eliminando las barreras del tiempo y de la distancia geográfica.

Este texto cumple con el objetivo, de dar a conocer a la capacitación de forma que en el siglo XXI no existan excusas; y el trabajador no quede obsoleto. Con la finalidad de que los estudiantes o recién egresados, conozcan las herramientas para poder motivar a su personal a un proceso de capacitación eficaz. Tomando como respaldo a autores importantes dentro del mundo laboral.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005) *Desempeño por competencias: Evaluación de 360* (2ª. ed.). Granica
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Alles (2009) *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1ª. ed.) Granica
https://books.google.com.mx/books?id=dqVsdH8hbX8C&pg=PA312&dq=para+que+es+el+mentorin+g&hl=es-419&sa=X&ved=2abUKEwiokMb3bNr2AbU_D0QIHcwLD8I4FBD0AXoECAMQAg#v=onepage&q=para%20que%20es%20el%20mentoring&f=false
- Alles, M. (2012) *Diccionario de términos de recursos humanos* (1ª. ed.) E-book [https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/03/Diccionario-de-terminos-de- RH.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/03/Diccionario-de-terminos-de-RH.pdf)
- Alles, M. (2015) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica. (3ª.ed.)
<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Álvarez, F. (2006). *Salud Ocupacional*. Ecoe ediciones.
https://www.academia.edu/29054737/Saludocupacional_franciscolvarez_150504160527_conversion_gate01_1
- Ángel y Amar (2005) *Guía práctica del coaching* (1ª. ed.) Paidós [Guía práctica del coaching - Pierre Ángel, Patrick Amar - Google Libros](#)
- Alveiro, C. *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1, 2009 <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Arbelo, F. (2017) *Es tu vida, tú decides*. (1ª. ed.) Circuito Rojo [Es tu vida, tú decides - Fátima Arbelo - Google Libros](#)
- Asociación Española de Coaching (2018) *El Coaching se hace mayor. El libro blanco del coaching* (1ª. ed.) Círculo rojo [El Libro Blanco del Coaching \(asescoaching.org\)](#)
- Barquero, A. (2005) *Administración de Recursos Humanos. Segunda parte*. Editorial universidad Estatal a Distancia [Administración de Recursos Humanos. Ii Parte - Google Libros](#)
- Begoña, G. (2011) *Evolución y retos de la educación virtual, construyendo el e-learning de siglo XXI*. (1ª. ed.)

UOC, Barcelona <https://openlibra.com/en/book/download/evolucion-y-retos-de-la-educacion-virtual-2>

Bernárdez, M. (2007) *Diseño, producción e implementación de e-learning: metodologías, herramientas y modelos*. AuthorHouse

https://books.google.com.mx/books?id=egOtuJV_c7MC&printsec=frontcover&dq=E-

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México (2ª. ed.) Trillas

Calderón, H. (1990). *Manual para la Administración para el proceso de capacitación de personal*. Editorial Limusa.

Casillas, M. y Ramírez, A. (2016) *Educación virtual y recursos educativos*. (1ª. ed.)

Brujas <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/5257>

Castro, S., Clarenc, C., López, C., Moreno, M., Tosco, N. (2013). *Analizamos 19 plataformas de e-learning: Investigación colaborativa sobre LMS* (13ª. ed.)

<https://books.google.com.mx/books?id=agUtBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Castell, S. y Caballero, C. (s.f.) *Innovar en capacitación para el sector público*.

<https://repositorial.cuaieed.unam.mx:8443/xmlui/bitstream/handle/20.500.12579/5403>

</VEAR18.0444.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chávez, E. (2002) *Adiestramiento y su importancia en las organizaciones*

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/download/576/575/>.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano* (3ª. ed.) Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos* (8ª. ed.) Mc Graw Hill

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Del Canto, E. (2011). *Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento*.

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art5.pdf>

De Miguel, M. (2019) *Mentoring. Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional* (1ª. ed.)

Pirámide https://books.google.com.mx/books?id=C1q-DwAAQBAJ&dq=mentoring&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ª. ed.)

Pearson educación <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ec49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

- Ena, B. y Delgado, S. (2012) *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (1ª. ed.) Paraninfo [Recursos humanos y responsabilidad social corporativa - DELGADO GONZALEZ,SUSANA, ENA VENTURA, BELEN - Google Libros](#)
- Ferrer, A. Y Del Rey, J. (2004) *Gestionando empresas en la sociedad de la información: Pymes e Internet. EOI Empresas* [Gestionando empresas en la sociedad de la información: pymes e internet... -Antonio Ferrer Abelló - Google Libros](#)
- Filgueira, J. (2014) *Mobile-learning: Estrategias para el uso de aplicaciones, Smartphone y tablets en educación* (1ª. ed.) <https://books.google.com.mx/books?id=t9VsBAAAQBAJ&pg=PA6&dq=mobile+learning&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjdz66Wr-b1AhXxkmoFHdzDAP8QuwV6BAgKEAc#v=onepage&q=mobile%20learning&f=false> https://www.academia.edu/16545190/CAPACITACION_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL_4ed_JAIME_A_GRADOS_ESPINOSA
- García, J. (2003) *El e-Learning en España, modelos actuales y tendencias de actuación*, EOI Tecnología e innovación. Recuperado 21/12/2021 <https://books.google.com.mx/books?id=UNYRHRahYp0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Gaviria, D. (2021) *Pedagogía de la GAMIFICACIÓN* (1ª. ed.) <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/8803/1/DDMPDH182.pdf>
- Ghirardini, B. (2014) *Metodologías de E-learning Una guía para el diseño y desarrollo de cursos de aprendizaje empleando tecnologías de la información y las comunicaciones* <http://www.fao.org/3/i2516s/i2516s.pdf>
- Grados, J. (2013) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4ª. ed.) Manual Moderno http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf
- Gros Salvat, B. (2018) *La evolución de e-Learning: del aula virtual a la red*. RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* (2018), 21(2), pp. 69-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.21.2.20577>
- Juárez y Carrillo (2014). *Administración de la compensación, sueldo, salario, incentivos y prestaciones*. México (1ª. ed. EBook) Patria Educación https://books.google.com.mx/books?id=i_HhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=

[sueldo+definicion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiT9cSEjczAhUqlWoFHcHkDPsQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q&f=false](https://www.google.com.mx/books?id=es&sa=X&ved=2ahUKEwiT9cSEjczAhUqlWoFHcHkDPsQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q&f=false)

Jones, G. Y George, J (2010) *Administración Contemporánea* (2ª. ed.) Mc Graw Hill
<https://docer.com.ar/doc/xvc81ev>

Kaplan (2002) *Team Building* (1ª. ed.) Sarup & Sons
https://books.google.com.mx/books?id=6jBl7rqbUFUC&printsec=frontcover&dq=team+building&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=team%20building&f=false

Leibling y Prior (2004) *Coaching: paso a paso, métodos que funcionan* (1ª. ed.) Gestión 2000
https://books.google.com.mx/books?id=EA7Znp9NnH8C&printsec=frontcover&dq=qu%C3%A9+es+el+coaching&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20el%20coaching&f=false

Lozano, L. (2008) *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Revista Escuela de Administración de Negocios. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>

Martínez, M. (2017) *Gestión De Administrar Personas. La Auditoria De Recursos Humanos: La Fiel Compañera Del Clima Laboral*. XIII Jornadas Nacionales del sector público. Buenos Aires
<https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12publico/2.3.pdf>

Márquez, I. (2013) *E-learning en la formación profesional para el empleo* (1ª. ed.) IC Editorial
https://books.google.com.mx/books?id=gVIpEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=E-learning+en+la+formaci%C3%B3n+profesional+para+el+empleo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=E-learning%20en%20la%20formaci%C3%B3n%20profesional%20para%20el%20empleo&f=false

Martínez, E. & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia*. (1ª. ed.)
<https://hdl.handle.net/11537/27861>

Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*, México (1ra. ed. EBook) Patria Educación
https://books.google.com.mx/books?id=k3mSDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+del+capital+humano&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20capital%20humano&f=false

- Nazario, R. (2006) *Beneficios y motivación de los empleados*
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4287381.pdf>
- Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. y Tejero, J. (2005) *Desarrollo del factor humano* (1ª. ed.) UOC
<https://books.google.com.mx/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA187&dq=M%C3%A9todo+de+comparaci%C3%B3n+de+pares&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjvcKSqpf2AhWYkGoFHYOhDsoQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=M%C3%A9todo%20de%20comparaci%C3%B3n%20de%20pares&f=false>
- Pereda, M., Berrocal, F., Alonso, M. (2011) *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (3ª. ed.) Universitaria Ramón Areces
<https://books.google.com.mx/books?id=Fr02EAAAQBAJ&pg=PA237&dq=tipos+de+mentoring&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjLt6jB99n2AhVIKEQIHyrCiYQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=tipos%20de%20mentoring&f=false>
- Pinto, M. (2012) *Desarrollo organizacional*. (1ª. ed.) Tercer milenio
http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/y6s5r3_desarrollo%20organizacional%203.pdf
- Quezada, L., Grundmann, G. y Expósito, V. (2021) *Preparación y ejecución detalleres de capacitación: una guía práctica*. Centro Cultural Poveda
http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731051903/p_repara.pdf
- Ravier, L. (2005) *Arte y ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia*. (1ª. ed.) Dunken
<https://es.pdfdrive.com/arte-y-ciencia-del-coaching-d56508950.html>
- Reyes, A. (2005) *Administración de personal. Relaciones Humanas (primera parte)* (1ª. ed.) Limusa
https://books.google.com.mx/books?id=m5wvBz5e3E0C&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+de+personal+relaciones+humanas+-+agust%C3%ADn+reyes+ponce+primera+parte&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20personal%20relaciones%20humanas%20-%20agust%C3%ADn%20reyes%20ponce%20primera%20parte&f=false
- Reza, J. (2000). *El ABC del instructor (y también del profesor, moderador, y decualquier*

facilitador de procesos educativos) (2ª. ed.) Panorama

<https://books.google.com.sv/books?id=0P-->

[YAcRcusC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=0P--YAcRcusC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>

Román y Ferrández(2008) *Liderazgo y coaching*. (1ª. ed.) Libros en Red [Liderazgo y coaching - J. D. Román, Manuel Ferrandez - Google Libros](#)

Rose, E. (2001) *How to create a Team culture*. ASTD [How To Create A Team Culture - Rose - Google Libros](#)

Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1991). *Administración de la Capacitación*, serie *Capacitación efectiva*. México: McGraw Hill.

Sánchez, M. (2021) *Temas de administración para bachilleratos tecnológicos*. Ed Patria https://books.google.com.mx/books?id=jZotEAAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Seeking, D. y Farrer, J. (1999) *Como organizar eficazmente Conferencias y reuniones*. (7ª. ed.) Fundación confemental <https://books.google.com.mx/books?id=jcYmfO8MFugC&pg=PA27&dq=definici%C3%B3n+de+seminario+y+conferencia&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjDmKybxMH1AhV1lWoFHVXICqIQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20seminario%20y%20conferencia&f=false>

Soler, M. (2005) *El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento*. Capital Humano <http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>

Torres, A., Romero, L., Salgado, J.(2019) *Juegos y sociedad: desde la interacción a la impresión para el cambio social*. (1ª. ed.) Mc Gram-Hill https://books.google.com/books/about/JUEGOS_Y_SOCIEDAD.html?id=0c-aDwAAQBAJ#v=onepage&q=gamificar&f=false

Trebilco, A. (SN) *Relaciones laborales y Gestión de Recursos Humanos* <https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+21.+Relaciones+laborales+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos>

Urquijo y Bonilla (2008) *La remuneración del trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios*. (1ª. ed.)

Caracas: Universidad católica Andrés Bello

https://books.google.com.mx/books?id=m7ZKTMMtYZ8C&pg=PA2&lpq=PA2&dq=La+remunera+ci%C3%B3n+del+trabajo:+Manual+para+la+gesti%C3%B3n+de+sueldos+y+salarios/+por+Jos%C3%A9+I.+Urquijo+y+Jos%C3%A9+Bonilla&source=bl&ots=VpOM69-BJd&sig=ACfU3U0GTPb3xcVylrzq1irnfSLnYINYNw&hl=es&sa=X&ved=2abUKEnjiIbvSj_tH5AbWXLEQIHUdZBUYQ6AF6BAgTEAM#v=onepage&q=La%20remuneraci%C3%B3n%20del%20trabajo%3A%20Manual%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20sueldos%20y%20salarios%2F%20por%20Jos%C3%A9%20I.%20Urquijo%20y%20Jos%C3%A9%20Bonilla&f=false

Valentín, J. (2004) *Fundamentos de e-Learning: Todo lo que necesitas saber*. JVA net <https://uisek.instructure.com/courses/1964/files/438427>

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (2^a ed.) Pearson. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>

Vigueras, M. y López, S. (2021) *Lengua española* (1^a ed.). Patria educación <https://books.google.com.mx/books?id=hTxKEAAAQBAJ&pg=PA74&dq=definici%C3%B3n+de+mesa+redonda&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEWjbtLb2xcH1AhWumGoFHd7AAWYQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20mesa%20redonda&f=false>

Villa y Caperán (2010) *Manual de Coaching (Guía práctica)* (1^a ed.) EBook Profit <https://books.google.com.mx/books?id=dpWccKqzErIC&pg=PA63&dq=tipos+de+mentoring&hl=es-419&sa=X&ved=2abUKEnjo0r2egtr2AbXOKEQIHTrDfA4KBD0AXoECAQAg#v=onepage&q=tipos%20de%20mentoring&f=false>

Villanueva, A. (2017) *Ya no quiero ir a esta escuela*. (2^a ed.) Finis terrae [Yo no quiero ir a esta escuela: Los pecados de nuestro sistema educativo - Albert Villanueva - Google Libros](https://books.google.com.mx/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=wayne+y+mondy+2005&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=wayne%20y%20mondy%202005&f=false)

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11^a ed.) Pearson. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Wayne, R. y Monday, N (2005) *Administración de recursos humanos* (9^a ed.) Pearson https://books.google.com.mx/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=wayne+y+mondy+2005&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=wayne%20y%20mondy%202005&f=false

Werbach, K. Y Hunter, D. (2012) *Gamificación: Revoluciona tu negocio con lastécnicas de los juegos* (1ª. ed.)
Pearson <https://pdfcoffee.com/qdownload/gamificacion-4-pdf-free.html>

Werther, W. & Davis, K. (2008) *Administración De Recursos Humanos. El CapitalHumano De Las Empresas.*
(6ª. ed.) Mc Graw-Hill
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>