



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**
Formamos tu PROPOSITO DE VIDA

GUÍA GENERAL DE
**CAPACITACIÓN Y
DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

AUTOR: MARÍA BELÉN TORRES

ISBN: 978-9942-562-22-7



9 789942 562227

ITQ
WWW.ITQ.EDU.EC
INVESTIGACIÓN



De Quito, somos E



GUÍA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

AUTOR (ES):

MSc. MARÍA BELÉN TORRES BUENO

EDICIÓN:

AÑO:

2025

TRABAJO EN EDICIÓN:



EQUIPO EDITORIAL:

Camila Díaz Díaz

Keyerman Toapanta Cisneros

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

ISBN: 978-9942-562-22-7

ISBN: 978-9942-562-22-7



9 789942 562227



CONTENIDO

GUÍA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS	7
1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA.....	7
2. BIBLIOGRAFÍA.....	7
2.1. Básica	7
2.2. Complementaria	8
3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS	9
4. OBJETIVO GENERAL	9
5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS	9
6. NORMAS DE CLASE	10
7. SISTEMA DE EVALUACIÓN	10
1. UNIDADES Capacitación y Desarrollo	11
UNIDAD 1	11
Tema 1. Definición y significado.....	11
Capacitación	12
Características de la capacitación	13
Desarrollo.....	14
Tema 2: Objetivos de la capacitación.....	15
Mejorar la productividad del personal.....	16
Mejorar las habilidades blandas y duras.....	16
Fomentar la retención de talento	16
Facilitar cambios en la organización	16
Contribuir a la innovación y el crecimiento.....	17
Implementar estrategias de capacitación	17
Evaluar la eficacia de la capacitación	17
Tema 3: Tipos de capacitación	17



• Capacitación para el trabajo	18
• Capacitación en el trabajo.....	18
• Capacitación promocional.....	18
• Capacitación dentro de la empresa	18
• Capacitación vivencial	19
• Capacitación formal	19
• Capacitación preingreso.....	19
• Capacitación conductual	19
Tema 4: Formas de capacitación Cursos	20
Seminarios.....	20
Congresos.....	20
Talleres	21
Diplomados	21
Tema 5: Objetivos del desarrollo de personal	21
Tema 6: Tipos de desarrollo de personal	23
Tema 7: Elaboración del plan de desarrollo.....	29
Tema 8: Proveedores de capacitación y desarrollo	31
Instructores internos.....	31
Instructores externos	32
Tema 9: Tendencias actuales en capacitación y desarrollo	33
Capacitación e-learning	33
Capacitación microlearning.....	34
Capacitación m-learning	35
Integración de la IA	36
Aprendizaje continuo	37
Aprendizaje basado en habilidades y competencias	38



Links de videos de la unidad	39
Autoevaluación 1	39
Resumen de la Unidad 1	42
UNIDAD 2 PLAN DE CAPACITACIÓN.....	43
Temas y Subtemas	43
Tema 1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	43
Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.	43
Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.....	43
Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades	44
Tema 2: Métodos y herramientas para el diagnóstico de necesidades de capacitación	46
Métodos:.....	47
Herramientas.....	48
Tema 3: Procedimiento de identificación de necesidades de capacitación...48	
Tema 4: Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación	50
Tema 5. Diseño del plan de capacitación.....	51
Tema 6. Desarrollo del plan de capacitación	51
Tema 7. Ejecución de la capacitación.....	51
Tema 8. Evaluación de los resultados	52
Tema 9: Seguimiento y control del plan de capacitación.....	53
Link de videos de la Unidad 2.....	56
Autoevaluación 2	56
Resumen de la Unidad 2	59
Temas y Subtemas	60
Tema 3: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 2 Aprendizaje.....	62



Tema 4: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 3 Comportamiento	63
Desempeño según habilidades.....	63
Tema 5: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 4 Resultados	63
Tema 6: Estrategias de evaluación de la capacitación	64
Tema 7: Metodologías Kirkpatrick	64
Modelo ADDIE	65
Diseño instruccional	65
Tecnología educativa.....	65
Tema 8: Limitaciones del modelo Kirkpatrick	66
Tema 9: Modelo A/B Testing.....	67
Links de videos de la unidad 3	68
Autoevaluación 3	68
Resumen de la Unidad 3	71



GUÍA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

La presente asignatura facilita una serie de conocimientos, que permitirán al estudiante desarrollar habilidades para el diagnóstico de necesidades de capacitación, considerando la actividad, la dimensión y los objetivos de las organizaciones.

Esta materia proporciona al alumno las herramientas necesarias para implementar el diseño de planes de capacitación y desarrollo integrales, a partir del diagnóstico de necesidades, aplicando criterios y procedimientos con la finalidad de obtener resultados que beneficien tanto al empleado como a la empresa.

El egresado podrá elaborar y ejecutar un plan de capacitación y desarrollo orientado a las estrategias organizacionales, facilitando la mejora del desempeño de los empleados y el incremento de sus capacidades para desempeñar con éxito su labor, aportando lo mejor para que la empresa alcance sus metas establecidas.

2. BIBLIOGRAFÍA

2.1. Básica

- Orozco Francia, A. (2017). El impacto de la capacitación: (ed.). Editorial Digital UNID.
<https://elibro.net/es/lc/itq/titulos/41152>

Esta fuente se integra al programa académico para fundamentar metodológicamente la medición de resultados en las organizaciones actuales. Su contenido permite vincular los procesos formativos con el incremento de la productividad y el fortalecimiento de las habilidades directivas requeridas. El texto actúa como eje técnico para diseñar estrategias de aprendizaje alineadas con los objetivos de competitividad y mejora continua.

- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos: (16 ed.). Cengage Learning. <https://elibro.net/es/lc/itq/titulos/39989>

Este recurso bibliográfico facilita el marco teórico y procedimental necesario para gestionar el talento humano bajo un enfoque estratégico y administrativo integral. Su contenido sustenta técnicamente la estructuración de programas de formación y la implementación de sistemas de



gestión por competencias en entornos corporativos. La obra facilita la alineación de los planes de instrucción con las metas organizacionales y los estándares internacionales de capital humano.

2.2. Complementaria

- González, M. & Olivares, S. (2015). Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano: (ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/itq/titulos/39473>

La obra establece los fundamentos técnicos para la fase de diagnóstico y diseño de planes de carrera dentro de la gestión del capital humano. Su enfoque permite articular la selección de personal con los procesos de instrucción y el cierre de brechas de desempeño profesional. El texto provee herramientas metodológicas para integrar el desarrollo de capacidades individuales con la planificación estratégica y la sostenibilidad institucional.

- Flores Villalpando, R. (2014). Administración de recursos humanos: (ed.). Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/lc/itq/titulos/41180>

El texto suministra la base técnica para la aplicación de modelos administrativos orientados a la optimización del rendimiento laboral y el crecimiento organizacional. Su contenido facilita el diseño de instrumentos para la identificación de necesidades de formación y la estructuración de planes de adiestramiento basados en perfiles técnicos. La fuente funciona como guía operativa para implementar procesos de desarrollo que aseguren la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.

- Fernández Sánchez, E. (2013). Iniciación a los recursos humanos: (ed.). Septem Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/itq/titulos/42048>

Este texto tiene los fundamentos conceptuales para la comprensión de los subsistemas de personal y su incidencia en la estructura organizacional. Su contenido permite establecer la relación técnica entre la inducción, el entrenamiento y la retención del talento humano mediante la gestión de habilidades. La obra sirve como base para introducir procesos de formación que garanticen la adaptación de los colaboradores a las exigencias operativas iniciales.

- Tejedo Sanz, J. (2013). Gestión de Recursos Humanos: (ed.). Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/itq/titulos/42960>

La obra expone los lineamientos técnicos para la administración de personal bajo criterios de eficiencia y gestión por resultados en el entorno laboral. Su contenido fundamenta el diseño de



programas de adiestramiento que impulsan la competitividad mediante el perfeccionamiento de las destrezas técnicas del capital humano. El texto actúa como referente metodológico para estructurar procesos de formación alineados con las políticas de calidad y los objetivos de desarrollo institucional.

- Tejedo, J. (2013). Operaciones administrativas de recursos humanos: (ed.). Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/itq/titulos/42951>

El texto tiene los fundamentos técnicos sobre el soporte documental y los procedimientos administrativos vinculados a la gestión de personal en las organizaciones. Su contenido permite articular el registro y control de las acciones formativas con los procesos de gestión del talento humano y la normativa vigente. La obra sustenta la ejecución operativa de los planes de capacitación mediante la estructuración de flujos de información y expedientes de competencias.

3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

Dominará las diferentes formas de motivar a su personal en la organización, partiendo de la necesidad que impera en los colaboradores.

4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de capacitación anual de las organizaciones, aplicando las diversas metodologías de detección de necesidades, para una adecuada elaboración, aplicación, evaluación y seguimiento del mismo, contribuyendo al desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes de los empleados y así mejorar su nivel de satisfacción laboral y aumentar el nivel de productividad empresarial, para el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales.

5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS

Educación ambiental: biodiversidad

Valores & habilidades blandas: amor: comunicación asertiva y escucha activa

Valores & habilidades blandas: compromiso social: adaptabilidad

Valores & habilidades blandas: cultura: creatividad

Valores & habilidades blandas: gratitud: resiliencia

Valores & habilidades blandas: justicia: resolución de problemas

Valores & habilidades blandas: lealtad: liderazgo

Valores & habilidades blandas: optimismo: planificación y gestión del tiempo



Valores & habilidades blandas: orgullo nacional: pensamiento crítico

Valores & habilidades blandas: respeto: inteligencia emocional.

Valores & habilidades blandas: solidaridad: trabajo en equipo

Valores & habilidades blandas: tolerancia: flexibilidad

Valores & habilidades blandas: verdad y honradez: proactividad

6. NORMAS DE CLASE

En relación a las normas de clase, es importante destacar que la evaluación de los componentes de gestión académica se compone de tres notas sumativas, cada una con una puntuación máxima de 6.60/6.60, así como un proyecto práctico, como evaluación formativa que se valora con 3.40/3.40, lo que da un total de 10/10 para la calificación del módulo. Los parciales se califican en una escala de hasta 6.60 puntos, representando cada uno el 2.22 de la calificación total de 6.6 puntos. Para presentarse al proyecto final, el estudiante debe haber obtenido al menos 4.50 puntos sumando las tres primeras notas. En caso de no alcanzar este mínimo en el proyecto, se otorga una oportunidad de recuperación dentro de las 48 horas laborables siguientes, según el calendario académico oficial.

La nota mínima acumulada requerida para aprobar la asignatura es 7/10, y es esencial mantener al menos un 70% de asistencia a las clases. Los docentes deben informar a los estudiantes sobre sus notas individuales antes de registrarlas en el sistema, y se espera que los alumnos confirmen su aceptación y conformidad con estas calificaciones. Además, los docentes deben entregar un reporte de notas y asistencia a través del SGA y notificar a la coordinación de carrera y registrar las calificaciones en el sistema en un plazo máximo de 5 días posteriores a la recepción del proyecto final.

7. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Parcial I	22.0	2.0
Parcial II	22.0	2.0
Parcial III	22.0	2.0
Proyecto Final	34.0	3.4



1. UNIDADES Capacitación y Desarrollo

UNIDAD 1

Tema 1: Definición y significado

Tema 2: Objetivos de la capacitación

Tema 3: Tipos de capacitación

Tema 4: Formas de capacitación

Tema 5: Objetivos del desarrollo de personal

Tema 6: Tipos de desarrollo de personal

Tema 7: Elaboración del plan de desarrollo

Tema 8: Proveedores de capacitación y desarrollo

Tema 9: Tendencias actuales en capacitación y

Tema 1. Definición y significado

Para abordar las definiciones y significados de capacitación y desarrollo, es importante tener en cuenta algunas diferencias:

La capacitación es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma. (Alles, 2019)

El desarrollo se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidad, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararla para promociones futuras.



El entrenamiento es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo.

La formación se centra en el desarrollo intelectual o nivel de conocimientos que tiene una persona sobre una materia determinada y se refiere al proceso de educación.

Capacitación

La capacitación del personal en los diferentes estamentos institucionales constituye un factor fundamental para la organización y funcionamiento de esta. Las estrategias, las medidas de capacitación y las prácticas de gestión de recursos humanos inciden de modo positivo en cualquier empresa o institución, siempre y cuando se organice de modo participativo.

La capacitación debe ser coherente con la filosofía de la organización y administración institucional. Los integrantes de la institución tienen que estar motivados por mejorar la información, actualizar los conocimientos, mejorar las prácticas profesionales y laborales en función de la calidad. Así como la gestión se realiza de modo participativo, la capacitación debiera manejarse con la misma filosofía, para lograr reforzar el compromiso con la institución.

Tradicionalmente, en las organizaciones se planificaba el desarrollo y la capacitación a través del departamento de recursos humanos y los directivos tomaban las decisiones. Este enfoque no responde a una postura participativa. La mejor manera para que los individuos participen y acepten los enfoques de capacitación es que los mismos se hallen comprometidos con los planes de capacitación.

En organizaciones muy grandes no puede realizarse fácilmente, pero se pueden armar equipos que representen a cada uno de los sectores y que éstos sean portadores de las necesidades que requieran o de los conocimientos que necesitarán para mejorar las prácticas laborales. Los empleados pueden votar las medidas, lo cual garantiza aceptación y participación. (Del Villar Estarita, 2021)

Las organizaciones actuales necesitan que sus miembros sean muy calificados en su trabajo. Los empleados deben tener conocimientos técnicos, de negocios, sobre administración, aptitudes para resolver problemas, capacidad de buen trato con los otros, además de su capacitación específica para el puesto que ocupan. En cualquier programa de capacitación, cada miembro de la institución debe alcanzar una comprensión básica de la calidad y del modo de introducirla en un producto o en un servicio.



La capacitación debe incluir los conceptos teóricos, las aplicaciones de la teoría en la práctica y las normas de mejoramiento de la calidad. El conocimiento de la calidad les permitirá un compromiso con la misma. El conocimiento de las metodologías de mejoramiento de la calidad tiene que transferirse a todos los integrantes de la institución u organización con el sentido de mejorar la pericia del trabajo y posibilitar que todos los empleados puedan tomar decisiones cotidianas idóneas.

Las gestiones participativas tienen que invertir en gran medida en la capacitación de sus empleados. El incentivar con remuneraciones diferenciales de acuerdo con las aptitudes puede generar que los individuos quieran alcanzar mayor capacitación. Una selección cuidadosa puede contribuir a que la organización tenga empleados motivados por aprender, pero lo cierto es, que la misma tiene que realizar inversiones para la capacitación.

No es menos cierto que la mayor capacitación genera mayor calidad. En empresas como IBM, Xerox, Microsoft y muchas otras con alta tecnología, la capacitación adquiere especial importancia no solamente por el mejoramiento de la calidad sino porque la tecnología cambia muy rápidamente. Todas las empresas e instituciones deberían considerar la capacitación de modo permanente u obligatoria. La misma debería ser atractiva y permanente.

Estas cuestiones implican que la empresa o institución tiene que tener un sistema de capacitación que funcione de acuerdo con las características propias. Un sistema de capacitación permanente no sólo genera productividad de calidad sino también la gratificación interna (satisfacción, placer, agrado, enriquecimiento interior) que obtiene cada empleado por los aprendizajes que incorpora.

Características de la capacitación

Es personalizada: La capacitación se adapta a las características individuales de los empleados, teniendo en cuenta sus competencias actuales, así como sus metas profesionales.

Tiene relación con la empresa: Aunque es una característica evidente, se debe de asegurar que la capacitación que se está brindando a los colaboradores tiene relación con lo que la empresa necesita para mejorar.

Está orientada al rol laboral: Se centra en aquellas habilidades que se necesitan para que el empleado pueda desempeñar las tareas que les son asignadas de forma eficiente.

Incrementa la eficiencia: La capacitación procura la optimización de procesos para la efectividad laboral.



Crea oportunidades de crecimiento: Implica un amplio conocimiento y las facultades para ocupar cargos que requieran una especialización. La capacitación motivara a los colaboradores para crecer dentro y fuera de la empresa.

Ofrece modernidad: La evolución tecnológica es cada vez más acelerada, es por eso por lo que la capacitación ayuda a adaptarse a los cambios del entorno.

Es continua: La capacitación laboral no se limita a un evento aislado, sino que es un proceso constante. Se lleva a cabo de manera continua para que el trabajador pueda adaptarse rápidamente a los cambios que suceden en su determinado campo.

Es participativa: Involucra activamente a los empleados en su proceso de formación. Esto es así, ya que se promueve la participación y el intercambio de conocimientos entre el equipo de trabajo.

Es evaluativa: Se realiza una evaluación constante del progreso de los empleados. Es decir, los encargados hacen mediciones de la evolución de los empleados, identificando fortalezas y áreas de mejora. (Monde)

Desarrollo

El desarrollo profesional de los empleados y/o profesionales es fundamental para el éxito de las instituciones o empresas. La organización participativa, el mayor compromiso de los integrantes de la misma, la estructura organizativa que brinda importancia a las funciones más que a las jerarquías, la trayectoria de los empleados debe ser distinta que en las organizaciones jerárquicas.

En las estructuras participativas, no juega el ascenso lineal en la jerarquía, sino que primero se dan movimientos horizontales y luego si la organización crece muy rápidamente, se puede dar el movimiento vertical. Para que una organización posea una buena coordinación vertical sin el uso de una vasta jerarquía, sus empleados deben poseer aptitudes horizontales. Es muy difícil coordinar actividades sin una jerarquía, si la mayoría de los empleados no tienen una capacitación y un desarrollo profesional adecuado.

Muchos profesionales y empleados no saben lo que sucede en otros departamentos o sectores, y cuando deben coordinar actividades con sus pares de esas áreas, nadie sabe de qué se habla. Este inconveniente se puede resolver promoviendo desplazamientos horizontales, para que los empleados y profesionales tengan una amplia comprensión de la empresa o institución.

El desplazamiento horizontal contribuye también a desarrollar gerentes eficientes. En las



grandes empresas o instituciones participativas, los empleados ascienden por la adquisición de aptitudes múltiples e integradas. Las organizaciones tradicionales necesitan pocos gerentes generales porque las funciones no están combinadas para producir una unidad empresarial excepto en los niveles altos. (Coronel, 2010)

Una administración participativa, necesita que los empleados avancen en su carrera mediante un conocimiento profundo de sus funciones, sobre todo cuando es importante poseer un alto nivel de competencia en determinados campos. Lo importante es ofrecer carreras apetecibles donde los empleados obtengan cada vez más conocimientos sobre determinada disciplina o tema.

La remuneración por aptitudes puede ser una manera de fomentar la formación de empleados expertos. El énfasis en los títulos no concuerda con el enfoque participativo, pero si se usa para diseñar o resolver con pericia determinado tema, puede ser adecuado. Motorola nombra a sus expertos técnicos vicepresidentes (hay más de trescientos en dicha empresa). Los títulos no indican jerarquía, sino que dicen algo sobre la persona. En las organizaciones verticalistas, los empleados tienen la sensación de que existe una 'aristocracia' y el proceso de desarrollo no es abierto. Asimismo, los gerentes tienen prejuicios sobre el modo en que los individuos desean desarrollarse y progresar en su carrera. Rara vez se le consulta sobre qué desean, sino que se supone que todos desean ascender en la escala de jerarquía organizacional.

La organización, institución o empresa tiene que capacitar a los individuos en la gestión de su carrera y brindarles la oportunidad de expresar sus intereses, ambiciones y recibir asesoramiento.

Tema 2: Objetivos de la capacitación

Los objetivos de una capacitación son los resultados específicos que se buscan alcanzar a través de un programa de formación. Estos objetivos pueden variar según las necesidades y metas de la organización, así como las habilidades y competencias que se desean desarrollar en los empleados.

El objetivo principal de una capacitación es mejorar el conocimiento y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez contribuye al crecimiento y éxito de la organización. Los objetivos de un plan de capacitación deben ir alineados tanto con los vacíos de habilidades que quiera cubrir la empresa como con el crecimiento del talento y son los siguientes:



Mejorar la productividad del personal

Uno de los principales objetivos de la capacitación laboral es mejorar la productividad del personal. Al capacitar a los empleados, se les brindan las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia.

Un programa de capacitación bien diseñado puede ayudar a los trabajadores a optimizar su tiempo y recursos, lo que se traduce en un aumento significativo de la productividad. Invertir en capacitación no solo beneficia a los empleados, sino que también impacta positivamente en los resultados generales de la organización. (Coronel, 2010)

Mejorar las habilidades blandas y duras

Uno de los objetivos específicos para capacitar al personal es la adquisición y actualización de las habilidades blandas y duras. Las empresas líderes reconocen que los equipos crecen, son más productivos y se sienten más motivados dentro de una organización que promueve la cultura del aprendizaje.

Asimismo, es importante actualizar las competencias dados los acelerados avances tecnológicos y el surgimiento de nuevas habilidades blandas como la resiliencia, la escucha activa o la perseverancia. Esto permitirá contar con un equipo fuerte que es capaz de afrontar retos y asumir responsabilidades cuando llega el momento.

Fomentar la retención de talento

Fomentar la retención de talento es otro de los objetivos de la capacitación laboral que no debe pasarse por alto. Un programa de capacitación efectivo puede ayudar a motivar a los empleados y aumentar su satisfacción laboral.

Al invertir en la capacitación de los empleados, las organizaciones demuestran que valoran su desarrollo profesional, lo que contribuye a reducir la rotación de personal. Creando oportunidades de aprendizaje continuo, las empresas pueden mantener a sus mejores talentos, asegurando así la estabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Facilitar cambios en la organización

Uno de los objetivos para capacitar al personal está relacionado con los cambios que pueden ocurrir en el entorno laboral. Si tu empresa suele moverse rápido, cambiar sus metas y enfocarse en buscar soluciones a los problemas, necesitas un equipo que se ajuste a estas dinámicas. La capacitación te ayuda a disminuir el estrés laboral, la ansiedad y el miedo causado por la resistencia



a los cambios. Por esta razón, desarrollar habilidades blandas como la inteligencia emocional, la resolución de problemas, la creatividad o el manejo del tiempo resulta clave. Los cambios traen ideas nuevas y refrescantes que hacen crecer a los equipos y una buena capacitación permite a los miembros mantener una actitud positiva. (Cuesta, 2010)

Contribuir a la innovación y el crecimiento

La importancia de los objetivos de la capacitación se ve reflejada cuando hablamos de crecimiento e innovación, ya que una cultura del aprendizaje crea un ambiente laboral donde las personas se sienten motivadas a proponer nuevas ideas y usar sus conocimientos para traer dentro del equipo el uso de nuevas tecnologías.

Y esto es importante porque necesitas personas comprometidas con los objetivos y metas de tu organización. Recuerda que son los equipos quienes hacen que las cosas sucedan, así que fomentando su crecimiento personal estás contribuyendo al crecimiento de tu empresa.

Implementar estrategias de capacitación

Implementar estrategias de capacitación adecuadas es fundamental para el éxito de cualquier plan de capacitación. Las empresas deben considerar diferentes métodos de enseñanza, como talleres, cursos en línea o sesiones de mentoría, para adaptarse a las diversas formas de aprendizaje de sus empleados. Al diversificar las estrategias de capacitación, se asegura que todos los trabajadores tengan acceso a las oportunidades de desarrollo que necesitan para mejorar sus habilidades y contribuir al crecimiento de la organización.

Evaluar la eficacia de la capacitación

Evaluar la eficacia de la capacitación es un paso crucial para garantizar que los objetivos de la capacitación se estén cumpliendo. Las organizaciones deben establecer métricas claras para medir el impacto de las iniciativas de capacitación en la productividad y el compromiso del personal.

Realizar evaluaciones periódicas permite a las empresas ajustar sus programas de capacitación según las necesidades cambiantes del mercado y los empleados, asegurando así que la inversión en capacitación continúe generando beneficios a largo plazo. (Coronel, 2010)

Tema 3: Tipos de capacitación

Hay diferentes tipos de capacitación de acuerdo con el entorno en que se dé y el capacitador. En todas ellas, es fundamental que quien la dé sea un experto en el tema, que el ambiente sea óptimo y que la persona que vaya a tomar la capacitación esté abierta y dispuesta a aprender. Existen varios tipos de capacitación, entre ellos se encuentran los siguientes:



- **Capacitación para el trabajo**

Esta clase de capacitación se enfoca en instruir a los colaboradores para que puedan realizar una tarea determinada, lo cual les ayudará a crecer personal y profesionalmente y permitirá que alcancen los objetivos propios y los de una compañía.

Suele impartirse a las personas que recién se integran a una compañía, con el fin de que conozcan cómo funciona la empresa y los procesos que se llevan a cabo de manera diaria.

El objetivo principal es que los nuevos integrantes tengan una visión clara sobre sus futuras actividades para que puedan cumplir su rol de manera eficiente.

- **Capacitación en el trabajo**

Este tipo de capacitación que complementa la primera. Hace referencia a un proceso de enseñanza a través del cual los colaboradores se adaptan a las oportunidades que pudieran presentarse dentro de la organización.

Se enfoca principalmente en desarrollar los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes de los equipos de trabajo para mejorar su desempeño en un puesto o en un área específica de trabajo. Generalmente se utiliza cuando un integrante desea cambiar de rol o cuando la compañía considera que es necesario realizar una rotación de colaboradores para optimizar los procesos de trabajo.

- **Capacitación promocional**

La capacitación promocional se brinda cuando existe la posibilidad de un ascenso dentro de la organización. Esta le permite detectar las necesidades del colaborador y adquirir los conocimientos necesarios para poder ejecutar de manera correcta sus nuevas actividades y lo ayuda a desarrollar habilidades que serán necesarias en su nuevo puesto laboral.

- **Capacitación dentro de la empresa**

Este tipo de capacitación busca el crecimiento integral de cada colaborador teniendo en cuenta sus aptitudes y habilidades, por medio de diferentes actividades. Aquí se apuesta por dinamizar el proceso de capacitación y no optar por aquellos que son metódicos y aburridos, pues muchas veces no dejan buenos resultados y solo se termina gastando dinero en vano.

Lo primordial aquí es que las personas entiendan por qué necesitan capacitarse y que se den cuenta de que lo que están aprendiendo está íntimamente ligado con su área de trabajo, para que sea más significativo, trascendente y que traiga mejores resultados.



- **Capacitación vivencial**

Este tipo de capacitación permite a los colaboradores sentir, ver, comprender y aprender de una forma no tradicional, ya que va más allá de lo racional o de lo instituido académicamente.

A través de la experiencia o la vivencia de los conceptos, es posible que los equipos de trabajo sepan a profundidad qué significa el verdadero trabajo en equipo y fortalezcan valores como el liderazgo, el compromiso, el respeto, la empatía, entre muchos otros. La capacitación vivencial permite lograr una cohesión positiva entre todos los integrantes de una empresa, lo que ayudará a aumentar la productividad y fortalecer las relaciones entre todos.

- **Capacitación formal**

Este tipo de capacitación tiene una duración que varía, puede ser de horas o, incluso, de meses. Puede ser impartida por medio de cursos, seminarios, talleres, clínicas, entre otras formas. Se programa de acuerdo con las necesidades de los grupos de trabajo para que adquieran las habilidades y el conocimiento que requieran aplicar en su beneficio y el de la compañía.

- **Capacitación preingreso**

La capacitación de preingreso es impartida por el departamento de recursos humanos y consiste en someter a las personas a una simulación de las labores que tendrían que llevar a cabo en caso de ingresar a la compañía. El objetivo es saber cómo respondería ante las diversas actividades, tareas o situaciones que pudieran presentarse durante la jornada laboral en caso de que se integrara a los equipos de trabajo.

Este tipo de capacitación es bastante usual durante los procesos de selección, pues ayuda a quienes la aplican a elegir a aquellas personas que están mejor preparadas y que pueden resultar más eficientes para la organización.

- **Capacitación conductual**

Este tipo de capacitación va dirigida a las personas de más altos cargos, como gerentes o supervisores, con la finalidad de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias para dirigir los equipos y la conducta de los mismos. Aquí se brinda formación en valores corporativos, capacidad para comunicar, inteligencia emocional, pensamiento estratégico, manejo de herramientas y gestión de conocimiento, mismos que son efectivos para desempeñar de mejor manera las diferentes funciones. (Reyes, 2022)



Tema 4: Formas de capacitación Cursos

Los cursos son formales y teóricos; y las personas que los imparten tienen el control de las clases, así que los estudiantes son pasivos escuchas que de vez en cuando participan. Por otro lado, en estos pueden darse las famosas cátedras donde el formador transmite conocimientos, teorías, conceptos y modelos conceptuales mediante el apoyo de presentaciones digitales, manuales, pizarras y libros. Su duración puede variar de acuerdo al contenido con un mínimo de 24 horas. Por lo general, los cursos son aprobatorios y otorgan un certificado.

Seminarios

Es una reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica, cuyo objetivo es realizar un estudio profundo de determinadas materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre los especialistas. En los espacios académicos formales, son un conjunto de actividades que realizan en común profesores y alumnos, y que tiene la finalidad de encaminarlos a la práctica y la investigación de alguna disciplina.

Un seminario es una junta especializada que tiene naturaleza técnica y académica, y cuyo objetivo es el de llevar a cabo un estudio profundo de determinadas cuestiones o asuntos, cuyos tratamientos y desarrollo requiere, y se ve favorecido cuando se permite una interactividad importante entre los especialistas y los participantes.

Los seminarios son reuniones donde se desarrolla en profundidad un tema determinado que generalmente abarca cuestiones de enseñanza y actualización hacia los asistentes. Debido a que cuenta con varios oradores existe la posibilidad de exponer en forma individual puntos de vista desde un área específica.

La duración varía de acuerdo al tipo de programa, desde 50 minutos hasta 3 horas aproximadamente y por lo general se otorga un diploma de participación. Lo usual es que un seminario se desarrolle en uno o varios días y en forma intensiva, en muchos casos durante un fin de semana. El número de participantes generalmente se limita.

Congresos

Son reuniones o conferencias, generalmente periódicas, en que los miembros de una asociación, cuerpo, organismo, profesión, colectivo, etc., se reúnen para debatir cuestiones previamente fijadas. Sus miembros son fácilmente identificables por su vinculación con la temática. Generalmente se exponen o debaten múltiples ponencias siendo sus ponentes miembros del grupo. Generalmente tienen una organización previa para la admisión, control y aprobación de los ponentes,



siendo generalmente agrupados por subtemas o dimensiones de análisis del tópico principal. Muchas veces necesitan de un comité organizador para la implementación.

Talleres

Es un espacio de vinculación en su dimensión formativa. Implica una metodología de trabajo que se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que tiene como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía.

Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes incluyendo muchas veces demostración práctica. El taller enfoca sus acciones hacia el saber hacer, es decir, hacia la práctica de una actividad. Requiere un enfoque interdisciplinario y globalizador donde el moderador actúa como un asistente técnico que ayuda a aprender. Generalmente el desarrollo del taller se organiza para trabajar en parejas o pequeños grupos de participantes.

Diplomados

Un diplomado puede ser práctico o teórico, su objetivo es actualizar a los estudiantes, enseñarles nuevas técnicas o herramientas para su profesión. Es un programa curricular que estructura unidades de enseñanza-aprendizaje sobre determinado tema y que tiene suficiente extensión y formalidad para garantizar la adquisición y desarrollo de un conocimiento teórico y/o práctico válido. Existen diferentes tipos de diplomados que son: profesionales, actualización docente, extensión, a la medida. Suelen durar mínimo 20 horas y máximo 120. (Reyes, 2022)

Tema 5: Objetivos del desarrollo de personal

El desarrollo de personal es un sistema de acciones interrelacionadas, que incluye el desarrollo de estrategias, la previsión y la planificación de los requisitos del personal, la gestión del crecimiento profesional, la organización del proceso de adaptación, el entrenamiento, la capacitación y la formación de una cultura organizacional.

El desarrollo del personal es un proceso sistemático centrado en la formación de empleados que satisfacen las necesidades de la empresa y, al mismo tiempo, en el estudio y desarrollo del potencial productivo y educativo de los empleados de la empresa.

El desarrollo del personal incluye el siguiente conjunto de medidas:

La **formación de nuevos empleados** es el desarrollo profesional de quienes buscan trabajo.



Los estudiantes pueden tener experiencia o trabajo similar por primera vez. Su entrenamiento puede llevarse a cabo de varias maneras: individual, grupal. A menudo, los trabajadores son enviados a cursos realizados por especialistas en un área en particular.

La **capacitación de especialistas** se lleva a cabo para dominar nuevas profesiones o habilidades. El reentrenamiento se lleva a cabo si el propio empleado expresa un deseo de cambiar su profesión, teniendo en cuenta las necesidades actuales de producción. Si se calculan los costos de material, se notará que la recapacitación es más barata que encontrar un nuevo empleado.

La **capacitación en profesiones relacionadas** se lleva a cabo para ampliar el nivel de habilidad. El desarrollo del personal puede llevarse a cabo por varios métodos, pero debe estar dirigido al estudio en profundidad del material, así como a la prueba en la práctica. Posteriormente, los empleados pueden combinar varias profesiones, lo cual es beneficioso para las organizaciones pequeñas que no desean aumentar el personal.

La **formación adicional** es para los empleados con la educación y experiencia necesarias. Le permite ampliar conocimientos, habilidades, dominar nuevas tecnologías. El desarrollo profesional de especialistas es relevante para las empresas que se desarrollan dinámicamente y se esfuerzan por tomar una posición de liderazgo en el mercado. Los métodos modernos de desarrollo del personal contribuyen a un cambio en el enfoque para cumplir con los deberes actuales.

En este contexto, los objetivos del desarrollo de personal implican:

- Aumentar el potencial laboral de los trabajadores para resolver problemas y tareas personales en el campo del funcionamiento y desarrollo de la organización.
- Incremento de la eficiencia laboral.
- Disminución de la rotación del personal.
- Capacitación del personal líder.
- Formación de empleados jóvenes y capaces.
- Lograr una mayor independencia del mercado laboral.
- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- Crecimiento de las habilidades sociales de los empleados y su satisfacción laboral.

Por otra parte, se debe tener en cuenta algunas medidas de desarrollo del personal:

- Preservación del desempeño.



- Adaptación del personal a las condiciones cambiantes.
- Preparar a los empleados para tareas más complejas.
- Organización de asistencia psicológica a empleados que trabajan en condiciones de mayor riesgo.

De igual manera, no se puede dejar de revisar los principios fundamentales del desarrollo del personal:

- La integridad del sistema de desarrollo, la continuidad de varios tipos y formas de desarrollo del personal.
- La naturaleza avanzada de la capacitación y el desarrollo basada en el pronóstico del desarrollo científico, tecnológico y las condiciones para el desarrollo de la organización.
- La flexibilidad de diversas formas de desarrollo, así como la posibilidad de su uso en ciertas etapas de crecimiento.
- Estimulación profesional y social del desarrollo de recursos humanos.
- Construir un sistema de desarrollo de personal teniendo en cuenta las capacidades específicas de la organización y las condiciones socioeconómicas de su funcionamiento. (Cid & Baldovinos, 2025)

Tema 6: Tipos de desarrollo de personal

1. Programas de formación

Este método incluye el desarrollo de las habilidades de los empleados a través de una combinación de conferencias, ejercicios prácticos, videos, podcasts, simulaciones y asignaciones individuales y/o grupales.

Incluye enfoques formales (en el aula, dirigidos por un instructor, cursos de eLearning) e informales (ver videos de YouTube, revisar blogs educativos y publicaciones en foros de grupos de pares como LinkedIn o salas de chat, autoaprendizaje) para el desarrollo de habilidades. Cada opción será específica para las necesidades de una organización y el tema en cuestión.

Por ejemplo, una capacitación práctica dirigida por un instructor puede ser la mejor opción para enseñar un proceso u oficio detallado, como un proceso de fabricación complejo o la preparación de un plato estrella para un restaurante. Estas tareas extremadamente específicas no se pueden enseñar a través de YouTube o la investigación, lo que puede ser suficiente para temas más generales, como códigos de construcción o problemas de soporte de IT.



Los empleados deben recibir capacitación activamente (ya sea pagada por ellos mismos o por la organización) a lo largo de su carrera para mejorar las habilidades que consideren necesarias para el rol que están desempeñando. Sin embargo, las organizaciones también deben apoyar activamente el desarrollo de habilidades de los empleados para los roles y responsabilidades futuras que la empresa espera confiar a estos empleados.

La capacitación es un método de desarrollo de empleados ideal cuando se trata de abordar habilidades tanto duras (técnicas) como blandas (comunicaciones, resolución de conflictos, gestión del tiempo).

2. Rotaciones de tareas / trabajos como desarrollo para empleados

Los empleados podrían ofrecerse como voluntarios para rotar roles con colegas en un turno o equipo, de forma que puedan poner en práctica algunas de esas nuevas habilidades. Los empleadores también pueden fomentar el trabajo compartido como un método para que los empleados, que han indicado su deseo de obtener experiencia práctica, desarrollen algunas habilidades adicionales. El objetivo es rotar las tareas y los roles para aprender algo nuevo o tener la oportunidad de practicar lo aprendido.

El método de extender las asignaciones implica que la gerencia trabaje con los empleados para comprender dónde desean mejorar y luego encontrar asignaciones para que los empleados desarrollen esas habilidades. Por lo general, las asignaciones ampliarán los límites del rol / responsabilidad existente de un empleado, para expandir su alcance e incluir habilidades adicionales que necesitan desarrollo.

Las asignaciones extensivas pueden ser horizontales (asignarle a un empleado la tarea de utilizar habilidades adicionales para hacer más trabajo similar, aunque no el mismo, a su función actual) o verticales (ampliar el alcance de la función de un empleado para cubrir las fases posteriores o ascendentes y sus responsabilidades) para el desarrollo de empleados.

Este método de desarrollo de empleados es la mejor manera de entrenar la flexibilidad y la adaptabilidad. También es excelente para ampliar las habilidades técnicas de un empleado, pero, según el tipo de objetivos establecidos, se podría ayudar a desarrollar otras habilidades auxiliares como la gestión del tiempo, la gestión del estrés y las habilidades para la resolución de conflictos. Todo depende del rol o trabajo de cuán aplicable sea esto. Por ejemplo, si se le pide a un desarrollador que hable / negocie con los clientes, probablemente no será tan bueno como el gerente, pero al menos obtendrá la habilidad de administración de proyectos hasta cierto punto.



3. Coaching

Cuando hablamos de los métodos de desarrollo para empleados y sus beneficios, no podemos enfatizar la importancia de ayudar a los empleados a pulir sus habilidades a través del coaching. Este método de desarrollo de habilidades generalmente involucra a empleados de alto nivel que trabajan uno a uno con personas con menos experiencia.

Esto puede acelerar la comprensión de un empleado de una variedad de temas, pero hay que tener en cuenta que este enfoque puede consumir mucho tiempo y dar como resultado un conocimiento clónico del tema, en lugar de a un empleado que está aprendiendo el tema a su manera o mediante el aporte de una amplia gama de compañeros de trabajo y mentores.

Dependiendo del énfasis del coaching involucrado, esta puede ser una forma rápida de aprender habilidades muy específicas de liderazgo y gestión de equipos. También puede centrarse en habilidades organizativas particulares.

El coaching suele ser un enfoque muy práctico para el desarrollo de habilidades e ideal para desarrollar habilidades técnicas y analíticas. A través de los campamentos de entrenamiento patrocinados por el empleador, los empleados también pueden adquirir habilidades invaluable de resolución de conflictos e interpersonales.

4. Programas de tutorías

Este método implica que los líderes / la gerencia senior tomen al personal subalterno bajo su protección para ayudar a desarrollar habilidades importantes de las que el individuo mentorizado podría carecer. Los programas de tutoría más formales para el desarrollo de empleados se utilizan normalmente para puestos de liderazgo / ejecutivos senior, mientras que las estructuras menos formales también se pueden implementar entre la gerencia junior.

Al igual que con el coaching, hay que tener en cuenta el activo de tiempo y el embudo que supone un modelo de enseñanza individual. Debido a que requiere el compromiso de la alta dirección, la tutoría se utiliza generalmente para desarrollar habilidades de alto nivel como liderazgo, gestión estratégica, comunicación, pensamiento crítico y articulación de la visión a largo plazo.

La tutoría no es muy eficaz para desarrollar las habilidades requeridas en los niveles inferiores de la estructura organizativa, como el asistente de planta o el supervisor de contabilidad. El coaching podría ser un método mejor para el desarrollo de habilidades en esos niveles.



Los empleados más experimentados pueden orientar a los colegas más jóvenes y menos experimentados y no necesariamente se restringe a la gerencia. Se puede realizar en cualquier nivel profesional y es ideal para habilidades de comunicación, habilidades de liderazgo y habilidades organizativas. También se puede aplicar para enseñar algo nuevo o incluso fomentar la creatividad.

5. Talleres / Comités / Grupos de trabajo

Estos son métodos que brindan a los empleados la oportunidad de interactuar con compañeros y colegas de dentro y fuera de la organización. El beneficio aquí es un rico acceso a colegas similares (internos) y colegas diferentes (externos).

Esta amplia gama de aportaciones y conocimientos como desarrollo para empleados puede ser útil para obtener nuevos conocimientos, solucionar problemas y abrir la comunicación sobre las mejores prácticas. También es ideal para las habilidades de comunicación y el trabajo en equipo, pero también se puede aplicar a cualquier otra cosa.

Los talleres son excelentes para desarrollar una variedad de habilidades sociales, como comunicaciones, trabajo en equipo, presentaciones, oratoria, redes y liderazgo. También se puede utilizar para pulir las habilidades analíticas y de investigación.

6. Simulaciones

Las simulaciones se están volviendo muy populares debido a lo atractivos y efectivos que se han vuelto. En su forma más simple, una simulación podría representar una interacción de servicio al cliente, por ejemplo, aprender a difundir en persona a un cliente iracundo y conflictivo, o responder a una situación de emergencia como escenarios simulados de primeros auxilios.

En su nivel más alto, las simulaciones pueden involucrar mundos completamente virtuales, como rescate de incendios o entrenamiento de vuelo donde los empleados pueden aprender las habilidades requeridas en un entorno no consecuente.

Esto es extremadamente útil para adquirir conocimientos conceptuales o de libros de texto y aplicarlos al mundo real, lo que le brinda al empleado tanto el conocimiento como la exposición y la comodidad en el manejo de tales tareas. Las simulaciones funcionan para todo tipo de habilidades. Las simulaciones grupales incluso se pueden utilizar para enseñar capacidades sociales.



7. Conferencias

Al igual que los talleres y los comités, las conferencias son una forma útil de establecer contactos y obtener exposición a una vasta base de conocimientos de industrias tanto interdisciplinarias como externas. Las sesiones específicas generalmente están disponibles para aumentar la conciencia y la capacitación sobre temas relevantes, a menudo en un formato que puede ser de interés y utilidad para subgrupos particulares dentro de una organización.

Dependiendo de la aplicabilidad y especificidad de la conferencia, trabajan para todo tipo de habilidades, incluidas las duras y blandas y el desarrollo personal. Además, puede ayudar con las habilidades de comunicación.

8. Desarrollo en el trabajo

Los empleados que han asistido a una capacitación básica sobre una habilidad técnica (ya sea para operar una nueva máquina o aprender nuevos métodos de análisis financiero) a menudo encontrarán que el desarrollo en el trabajo es un gran método para perfeccionar esas habilidades.

Básicamente, se trata de aprender trabajando, lo que sucede normalmente justo tras el entrenamiento. El objetivo principal del desarrollo en el trabajo es proporcionar todo al empleado para que pueda estudiarlo por su cuenta mientras trabaja. Los empleados aprenden a usar algo o aplicar los métodos a medida que completan las tareas asignadas.

Esta es una forma muy popular de desarrollar a los empleados, ya que las empresas generalmente no tienen el tiempo para capacitar a cada uno en las habilidades que necesitan, especialmente si esa capacidad no requiere conocimientos específicos ni avanzados.

Si bien la exposición en el trabajo suele ser buena para el desarrollo de habilidades específicas del puesto, este método también puede desarrollar una amplia variedad de habilidades de los empleados, incluidas las duras y blandas. Estas van desde habilidades técnicas, desarrollo de liderazgo y experiencia analítica, así como habilidades organizativas como gestión del tiempo, multitarea y priorización.

9. Autoaprendizaje

Esto se puede lograr a través de diferentes métodos: leyendo e investigando, recibiendo clases, etc. fuera del horario laboral. La asignatura no siempre se relaciona con las habilidades que necesita una organización, sino con algo nuevo que creen que mejorará su desempeño.



Si bien el tiempo invertido en el autoaprendizaje no se compensa directamente, si un empleado realiza un curso para mejorar su desempeño, la empresa debería compensarlo pagando ese curso. El beneficio es que el empleado decide qué es lo que le interesa y lo persigue de forma independiente. Por el contrario, a menudo es difícil motivar a los empleados para que dediquen tiempo fuera del trabajo a actividades relacionadas con el trabajo.

Este es un gran medio para desarrollar la creatividad y la curiosidad, ya que los empleados elegirán naturalmente temas de interés. Sin embargo, dependiendo del material estudiado, podrá ser aplicable a todas las habilidades.

10. Revisión de desempeño como desarrollo para empleados

Este método implica obtener retroalimentación sobre un empleado, de una muestra representativa de pares, subordinados, supervisores y proveedores externos, y luego identificar oportunidades de desarrollo de habilidades basadas en esos insumos. Debido al alcance bastante amplio de la retroalimentación, en el que se basa este método, generalmente es bueno para identificar brechas de habilidades en los roles que enfrentan las personas, incluida la resolución de conflictos, las comunicaciones, el tacto y las habilidades interpersonales.

11. Planificación de la carrera

Si bien este método generalmente se ve como algo “impulsado por el empleador”, donde RRHH decide qué empleado debe desempeñar qué función, no debería ser así. Los empleados también pueden sugerir trayectorias profesionales futuras o alternativas para ellos mismos, a sus supervisores y gerentes, e iniciar discusiones sobre planificación profesional.

Sobre la base de una revisión de los objetivos comerciales y una evaluación de la fuerza laboral de la organización, los empleadores pueden identificar las habilidades existentes que deben mejorarse en toda la organización, o las posibles nuevas habilidades que la empresa debe adquirir. A través de discusiones con la gerencia, los empleados deben analizar sus propias fortalezas y deficiencias, y ofrecerse como voluntarios para asumir algunos de esos roles. Luego, se pueden trazar planes de carrera individuales, en consulta con RRHH, con hitos de desarrollo de habilidades específicos identificados para cada función.

Cuando se utiliza junto con otros métodos de desarrollo de empleados, la planificación de carrera puede ayudar a identificar y desarrollar un amplio espectro de habilidades de los empleados en toda la organización. Por lo general, las sesiones de planificación de carrera como uno de los



métodos de desarrollo para empleados identifican habilidades sociales como Comunicaciones, Habilidades interpersonales y Gestión del tiempo para el desarrollo en roles de liderazgo, mientras que las habilidades técnicas se manifiestan para el desarrollo en roles de primera línea.

12. Plan de desarrollo individual (PDI)

El Plan de Desarrollo Individual es un plan personal estructurado en el que, una vez identificada la opción profesional a la que se quiere aspirar, se definen objetivos y metas profesionales a medio y largo plazo, así como las estrategias que permitirán completarlo. Asimismo, ayuda a alinear las actividades de aprendizaje con objetivos personales y profesionales o competencias específicas.

El Plan de Desarrollo Individual ayuda a los profesionales a identificar objetivos a medio y largo plazo, así como las actividades necesarias para conseguirlos. También permite identificar qué conocimientos y habilidades son necesarias para alcanzar los objetivos profesionales definidos. (Cid & Baldovinos, 2025)

Tema 7: Elaboración del plan de desarrollo

En cualquier organización, grande o pequeña, los empleados se encuentran en el centro. Esto quiere decir que son el activo más importante de cualquier empresa y, por lo tanto, la forma en que los apoyes y ayudes a desarrollarse profesionalmente, definirá gran parte del éxito de tu compañía.

Si tu empresa ofrece a sus empleados planes de desarrollo del talento que les permitan mejorar sus habilidades, mantenerse motivados y aprovechar todo su potencial, ya tienes una ventaja sobre el resto de las organizaciones. Pero si aún no lo has hecho, este es el mejor momento para empezar a impulsar el crecimiento de tus empleados y comenzar a disfrutar de todas las ventajas que esta poderosa herramienta tiene para ofrecer a tu empresa.

Un plan de desarrollo del personal es un programa estructurado para el crecimiento profesional de los empleados. Este plan define todas las competencias y habilidades clave para el crecimiento individual de los empleados, junto con las acciones que se deben llevar a cabo para conseguirlo.

En otras palabras, los planes de desarrollo del personal son programas de formación que permiten al talento adquirir nuevas competencias y desarrollar al máximo las ya existentes. Estos planes deben incluir objetivos específicos, que sean del interés de la empresa y del empleado en igual medida, así como una estrategia bien planificada y un formato de aprendizaje que se adapte a



las necesidades de los profesionales y de la empresa.

El objetivo final de esta estrategia es ayudar a desarrollar profesionales valiosos que logren eficazmente los objetivos de la organización y que a la vez se sientan comprometidos y motivados.

Para la elaboración de un plan de desarrollo debemos seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación de las necesidades de desarrollo de tu equipo: ¿Por dónde empezar?

El primer paso en el diseño de un plan de desarrollo del personal es identificar las necesidades específicas de tu equipo. Esto implica reconocer las brechas entre las habilidades actuales de los empleados y aquellas que se requieren para lograr los objetivos de la organización, reconocer las áreas en las que los empleados necesitan mejorar y sus propias áreas de interés y desarrollo.

Sumado a ello, es necesario comprender las competencias necesarias para cada puesto y compararlas con las habilidades actuales de los empleados. De esta forma se revelarán brechas de manera mucho más precisa. Aprender cómo identificar las necesidades formativas de tu equipo en este artículo.

Paso 2: Definiendo metas y objetivos claros en los planes de desarrollo del personal

Una vez identificadas las necesidades de desarrollo, es fundamental establecer objetivos claros y específicos para cada empleado. Estos objetivos deben ser realistas, medibles y alineados con los objetivos de la organización. El establecimiento de metas claras va a ayudar a los empleados a comprender qué se espera de ellos y cómo su desarrollo contribuye al éxito general de la empresa.

Paso 3: Diseño y ejecución del plan de desarrollo del personal

En este punto es necesario desarrollar programas y actividades de desarrollo que se adapten a esas necesidades que identificamos en el primer paso. Estas actividades de formación pueden incluir cursos, mentorías o proyectos especiales. Lo importante en este punto es asegurarse de que las actividades que vas a incluir en tu plan sean interactivas, relevantes y personalizadas para satisfacer las necesidades individuales de aprendizaje de cada empleado. Además, asegúrate de ofrecer a los empleados la oportunidad de aplicar las habilidades y conocimientos recién adquiridos en situaciones reales para que el conocimiento tenga mayor significado.



Paso 4: Seguimiento y evaluación del éxito del programa

El seguimiento y la evaluación del programa son esenciales para medir la efectividad del plan de desarrollo del personal. Para llevar a cabo esta medición, puedes establecer puntos de control regulares para revisar el progreso de cada empleado y proporcionar retroalimentación constructiva para guiarlos en la dirección correcta.

Debes poder ajustar tu plan cuando sea necesario, por lo cual la adaptabilidad es clave en la estrategia que vayas a implementar. Recuerda que las necesidades de desarrollo pueden ir cambiando con el tiempo debido a los cambios en la industria o en la organización. Los planes de desarrollo del personal son una excelente forma de mejorar las habilidades y competencias de nuestros empleados, lo cual impacta directamente en el éxito de tu organización. (Alles M. , 2009)

Tema 8: Proveedores de capacitación y desarrollo

Los proveedores de capacitación y desarrollo son organizaciones o personas que ofrecen programas de entrenamiento para ayudar a los trabajadores a mejorar sus habilidades y competencias: escuelas, instituciones educativas, empresas de capacitación, proveedores de entrenamiento laboral cualificados. Los proveedores de capacitación pueden ofrecer una variedad de programas, como presenciales, virtuales, de correspondencia o de aprendizaje en el empleo.

Instructores internos

Los instructores internos en una empresa son importantes por varias razones. En primer lugar, pueden proporcionar una formación más específica y personalizada que los instructores externos, ya que conocen mejor la cultura, las políticas y los procedimientos de la empresa. Además, los instructores internos pueden estar más actualizados sobre las últimas tendencias y desarrollos dentro de la industria y la empresa en particular.

Otra ventaja de tener instructores internos es que pueden trabajar de manera más efectiva con otros departamentos y equipos dentro de la organización. Como miembros del personal de la empresa, los instructores internos pueden tener una mejor comprensión de las necesidades de formación y las metas de la empresa, lo que les permite diseñar y ofrecer programas de formación que se adaptan mejor a las necesidades específicas de la organización.

También es importante tener en cuenta que la formación interna puede ser más rentable que la formación externa. Al tener instructores internos capacitados y con experiencia en la empresa, la organización no tiene que pagar por los servicios de un instructor externo, lo que puede



ahorrar dinero a largo plazo.

Los instructores internos son importantes para las empresas porque pueden proporcionar una formación más específica y personalizada, trabajar más efectivamente con otros departamentos y equipos, y pueden ser más rentables a largo plazo.

Otros resultados favorables de contar con instructores internos es que el personal recibirá capacitación de otros compañeros que cuentan con la experiencia y conocimientos específicos al centro de trabajo. Habrá disminución de costos al contar con un programa de formación con claridad en la capacitación interna de la externa y solicitando esta última con mayor precisión. Se podrá contar con personal competente de forma interna para aportar en cumplir con los planes y programas de capacitación obligatorios y periódicos para el centro de trabajo.

La capacitación y adiestramiento representan un plano importante para ser atendido dentro del entorno organizacional. Contar con instructores internos o colaboradores competentes que realicen esta actividad y debidamente dirigidos, permitirá personal calificado y a su vez el logro de beneficios productivos en la entidad.

Sin embargo, también se podrían presentar algunas desventajas como que los instructores internos pueden no tener tanta experiencia como los formadores externos. Pueden no estar familiarizados con los últimos métodos de capacitación y tendencias. Pueden ser parciales en su capacitación, ya que es más probable que promuevan los productos y servicios de la empresa.

Instructores externos

Los instructores externos de capacitación son profesionales que no están contratados por una empresa, sino que son contratados para impartir capacitación a sus empleados. Los instructores externos deben estar facultados para brindar entrenamientos. Algunas de las ventajas de los instructores externos es que suelen ser expertos en su campo, por lo que suelen tener muchos conocimientos y experiencia que compartir con los empleados.

Pueden aportar una nueva perspectiva sobre los temas o enfoques de la capacitación. Cuando son capacitaciones de pocas sesiones, son más rentables que los internos. Especialmente si ofrecen descuentos para grupos y si emplean herramientas que les permitan optimizar costos.

Por otra parte, se presentan también algunas desventajas como que es la posibilidad de que no conozcan la cultura o los valores de la empresa contratante. Puede haber una falta de continuidad si el instructor sólo trabaja con la empresa durante un corto periodo de tiempo. Puede



haber deficiencias de atención al cliente si el instructor no está disponible para responder a las preguntas o proporcionar apoyo después de la sesión de capacitación.

Antes de decantarse por un instructor interno o un instructor externo, las empresas deben evaluar las características antes descritas, pues de ello dependerá si elija o no el adecuado. Independientemente de si la capacitación es impartida por un instructor interno o externo, las empresas deben revisar y evaluar las herramientas que los instructores emplean en sus entrenamientos. (Cor, 2025)

Tema 9: Tendencias actuales en capacitación y desarrollo

Capacitación e-learning

Cuando escuchamos la palabra “e-learning”, nos referimos a la formación online en cualquier dispositivo digital. Ver vídeos educativos, leer artículos, hacer cuestionarios o incluso cursos de e-learning virtual, en esto consiste realmente el e-learning.

Comparar el modelo educativo e-learning con las metodologías de educación tradicionales es como comparar un libro electrónico con un libro de papel. Al igual que los textos digitales no pueden reemplazar la autenticidad de un libro verdadero, el e-learning no puede reemplazar la educación integral. Sin embargo, una de las ventajas del aprendizaje electrónico es la posibilidad de poder acceder desde donde estés.

Esto representa una revolución en la forma en la que las personas interactúan con los materiales y recursos de formación, pues se abandona la idea de que la educación está vinculada obligatoriamente con un centro de estudio, como las aulas de las universidades, para dar paso a otros ámbitos de aprendizaje como las aplicaciones y sistemas de e-learning.

Es por ello que no es casualidad que la gran mayoría de empresas y organizaciones del mundo moderno utilicen el aprendizaje remoto como la punta de lanza para todos sus procesos formativos y educativos. Para entender de forma más clara la magnitud de este cambio, podemos tomar como ejemplo el gran avance que supuso pasar de los métodos tradicionales de correspondencia (mensajería postal, telegramas, etc.) con los correos electrónicos y los servicios de mensajería instantánea.

Una de las principales razones por las cuales la capacitación e-learning es tan popular, es la posibilidad de ofrecer una mejor experiencia de aprendizaje con novedades como realidad aumentada o realidad virtual. Por ejemplo, gracias a los cursos en realidad virtual, los trabajadores



de la construcción reciben una mejor formación de prevención de riesgos, mientras que los estudiantes de medicina aprenden cómo encontrar huesos y vasos sanguíneos en internet. Las empresas también utilizan la capacitación e-learning para la formación de su personal y para ayudar con los procesos internos.

Otro caso de uso es reforzar los modelos de educación tradicional. Hay que dejar muy claro que a pesar de que el e-learning ofrece un gran número de beneficios inéditos en el mundo de la enseñanza, esto no quiere decir que la educación como la conocemos históricamente vaya a dejar de existir.

Muy por el contrario, esta se puede beneficiar enormemente de las capacidades del llamado electronic learning para empoderar la relación y el vínculo entre profesores y alumnos. Ejemplo de esto es el creciente número de universidades y planteles educativos que incorporan aplicaciones de e-learning como parte fundamental de su oferta académica, sin que por ello tengan que renunciar a las clases presenciales en aulas.

Capacitación microlearning

El significado de microlearning o microaprendizaje es un enfoque de aprendizaje basado en habilidades que brinda información en porciones pequeñas, altamente enfocadas. Es la forma ideal para encontrar respuestas rápidas a problemas específicos.

Como su nombre lo indica, el microlearning es rápido. Un módulo típico puede completarse en unos cinco minutos. Sin embargo, no hay reglas estrictas sobre su duración. Cada módulo ofrece una respuesta enfocada a un solo problema o pregunta, a diferencia de los métodos tradicionales que son más amplios en cuanto al tipo de contenidos. Los tipos de contenido de microlearning activo incluyen videotutoriales, podcasts de audio, presentaciones, interacciones, juegos, escenarios, evaluaciones, guías de trabajo basadas en texto, y lecciones cortas en línea. El contenido debe ser accesible siempre que se necesite. El hecho de que el microlearning tenga compatibilidad con múltiples dispositivos lo hace la forma perfecta de aprender en un teléfono inteligente o tableta.

En general, existen dos diferencias principales entre el microlearning y el aprendizaje tradicional. Primero, el microlearning no incluye mucho contexto o detalles, porque no es generalmente utilizado para enseñar conocimientos básicos. Segundo, el microlearning asume que cada estudiante tiene la suficiente motivación propia para buscar y completar el aprendizaje que ellos necesitan. Esto puede sonar simple, pero no lo es usualmente. Completar incluso la lección más corta puede ser un reto si cubre conocimiento o temas que van más allá del conjunto de habilidades



actuales del estudiante.

Los estudiantes que tienen un nivel de experticia básico, que pueden identificar sus brechas de conocimiento, y que se sienten cómodos aprendiendo con tecnología obtendrán el mayor beneficio a partir del microlearning.

Una característica muy atractiva del micro e-learning es su universalidad. En otras palabras, puede utilizarse para potenciar el aprendizaje en cualquier ámbito o industria, pues los principios en los que se basa tienen que ver con la forma en la que aprenden las personas.

Capacitación m-learning

El mobile learning o m-learning es un tipo de aprendizaje que utiliza cualquier dispositivo móvil como un smartphone, PDA, tablet, PocketPC, etc. que tenga conectividad inalámbrica como herramienta para la enseñanza y adapta a él la metodología. Sus principales características son la multifuncionalidad, la conectividad, la personalización, la diversidad, la flexibilidad y la accesibilidad. Pero, sin lugar a dudas, su punto fuerte es la motivación, ya que las nuevas generaciones de estudiantes están más familiarizadas con ellos.

El mobile learning es una realidad fruto del vertiginoso avance de la tecnología y nadie dentro del sector de la educación puede ser ajeno. Un dato: según GSMA organización de operadores y compañías móviles, el número de usuarios de telefonía móvil supera ya los 5.000 millones en el mundo viven 7.500 millones de personas, y no hace sino crecer diariamente. De ahí que el sector educativo, como también sucedió con el e-learning, haya visto en estos dispositivos un verdadero aliado para enseñar y adecuarse a los tiempos que corren.

El m-learning es una derivada del e-learning, pero existen matices entre ambas formas de aprendizaje. La diferencia fundamental radica en la movilidad que ofrece el mobile learning, el E-learning puede realizarse desde un dispositivo fijo. Esto influye en los contenidos, mientras los del m-learning son más ligeros, mini sesiones educativas con imágenes, videos y checklists sencillos de recordar, los del E-learning ofrecen información más amplia y detallada. En consecuencia, y ahí radica otra de las diferencias, las sesiones de mobile learning están diseñadas para durar pocos minutos, mientras que las de E-learning pueden durar hasta una hora.

El mobile learning es una tendencia educativa que se adapta a los nuevos tiempos y que, si se cumplen las directrices marcadas por la UNESCO, ofrece evidentes ventajas: aumenta el alcance de la educación y mejora la igualdad de oportunidades, facilita el aprendizaje personalizado y en



cualquier momento y lugar, permite la respuesta y evaluación inmediata por parte de los docentes, fomenta la creación de nuevas comunidades de estudiantes y del aprendizaje colaborativo, favorece el aprendizaje continuo, tan necesario en un mundo cambiante, apoya a los estudiantes con discapacidad gracias a su accesibilidad, maximiza la eficiencia de la educación en relación a los costos.

Como cualquier otro cambio en torno a la educación, el mobile learning genera debate. En 2018, por ejemplo, la prohibición del uso del móvil en las aulas en Francia generó una enorme controversia. Por esa razón, los expertos avisan sobre la necesidad de educar en el correcto uso de estas tecnologías y de establecer pautas claras de comportamiento, de salvar la brecha de conocimiento digital y de adaptar las infraestructuras en las aulas para hacer frente a las posibles desventajas del mobile learning.

Integración de la IA

En el acelerado mundo digital actual, las organizaciones buscan constantemente soluciones innovadoras para mejorar sus programas de capacitación y desarrollo. Con el ascenso de Inteligencia Artificial (AI), ha habido un cambio de paradigma en la forma en que abordamos el aprendizaje. La IA tiene el potencial de transformar la experiencia de aprendizaje al personalizar los programas de capacitación, mejorar el compromiso y aumentar el rendimiento general.

Las organizaciones utilizan cada vez más la IA para transformar los métodos de formación tradicionales y mejorar las habilidades de los empleados. El uso de la Inteligencia Artificial para la formación puede ayudarles a personalizar las experiencias de aprendizaje, optimizar los procesos de formación y promover la mejora continua del rendimiento.

Al analizar los datos, la IA proporciona información sobre el comportamiento y las preferencias de los estudiantes, lo que permite programas de capacitación personalizados adaptados a los estilos de aprendizaje individuales y los objetivos profesionales. Los algoritmos impulsados por IA ofrecen contenido específico, recomiendan rutas de aprendizaje personalizadas y ofrecen comentarios en tiempo real, lo que aumenta la participación y la retención de conocimientos.

La inteligencia artificial en la formación también facilita la colaboración y el intercambio de conocimientos entre empleados en diferentes ubicaciones y zonas horarias a través de comunidades de aprendizaje virtuales y aprendizaje entre pares. Este enfoque interconectado mejora la transferencia de conocimientos, el compromiso, la retención y la satisfacción.



Las capacidades de análisis predictivo de la IA permiten a las organizaciones pronosticar tendencias de aprendizaje, identificar brechas de habilidades y recomendar intervenciones, asegurando la alineación con las tendencias y prioridades estratégicas de la industria. Además, este enfoque proactivo optimiza las inversiones en capacitación y equipa a los empleados con las habilidades necesarias para el éxito empresarial en un mercado que cambia rápidamente.

Al aprovechar el poder de la Inteligencia Artificial, las organizaciones pueden ofrecer programas de capacitación que sean eficientes, inmersivos y adaptados a las necesidades específicas de sus empleados. Adoptar la IA en la capacitación y el desarrollo ya no es un lujo sino una necesidad para las organizaciones que aspiran a seguir siendo competitivas y capacitar a su fuerza laboral para alcanzar el éxito.

Aprendizaje continuo

El aprendizaje continuo se refiere a la idea de que la educación y la formación deben ser un proceso constante y no solo un evento puntual en la vida de una persona. En el marco de la formación organizacional, el aprendizaje continuo se enfoca en proporcionar oportunidades de desarrollo y aprendizaje para los empleados a lo largo de su carrera en la empresa.

En un entorno empresarial en constante evolución, los empleados necesitan aprender nuevas habilidades y actualizarse constantemente para mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías. Según una encuesta de LinkedIn, el 94% de los empleados dicen que se quedarían más tiempo en una empresa si invirtieran en su aprendizaje y desarrollo continuo.

El aprendizaje continuo es una tendencia en crecimiento en la formación organizacional debido a varios factores: en primer lugar, el mercado laboral se está volviendo cada vez más competitivo y los empleados necesitan mantenerse actualizados y desarrollar nuevas habilidades para avanzar en sus carreras y mantenerse relevantes en el mercado. Además, la tecnología y la automatización están cambiando la forma en que trabajamos, lo que significa que los empleados deben estar en constante aprendizaje para adaptarse a estos cambios.

Otra razón por la que el aprendizaje continuo es una tendencia en crecimiento es porque las nuevas generaciones de trabajadores, como la Generación Z y los millennials, valoran el aprendizaje y el desarrollo continuo como parte de su carrera profesional. Las empresas que ofrecen oportunidades de aprendizaje continuo pueden atraer y retener a este talento.



Además, el aprendizaje continuo puede tener un impacto positivo en la productividad y el rendimiento de los colaboradores. Aquellas personas que tienen acceso a más oportunidades de aprendizaje y desarrollo son más propensas a estar motivadas y comprometidas con su trabajo, lo que puede aumentar la calidad de su trabajo y la satisfacción en el trabajo.

Aprendizaje basado en habilidades y competencias

El aprendizaje basado en habilidades y competencias es un enfoque educativo que se centra en el dominio de habilidades o competencias específicas en lugar de simplemente completar trabajos de curso o acumular horas de trabajo. En este modelo, los alumnos progresan a su propio ritmo, avanzando al demostrar competencia en competencias predeterminadas. Representa una desviación del sistema educativo convencional basado en el tiempo, que a menudo resulta en que los estudiantes progresen independientemente de su nivel de dominio.

Un elemento central del aprendizaje basado en competencias es la noción de que la educación debe ser personalizada y adaptable a las necesidades de aprendizaje individuales. Al cambiar el enfoque del tiempo dedicado al dominio de habilidades, los educadores pretenden garantizar que los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades esenciales necesarios para tener éxito en el campo o disciplina elegidos. Este enfoque enfatiza la profundidad de la comprensión sobre la amplitud del contenido, fomentando un compromiso más profundo con el tema y promoviendo la retención del conocimiento a largo plazo.

El aprendizaje basado en competencias es tremendamente prometedor como enfoque educativo transformador que prioriza el dominio de habilidades y el aprendizaje personalizado. Al centrarse en resultados de aprendizaje específicos y aprovechar la evaluación basada en competencias, los educadores pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades y competencias críticas necesarias para tener éxito en la fuerza laboral.

Además, la tecnología educativa sirve como catalizador para la innovación en la instrucción basada en competencias, ofreciendo una gran variedad de herramientas y recursos para mejorar la experiencia de aprendizaje. A medida que sigamos adoptando los principios del aprendizaje basado en competencias y aprovechemos el poder de la tecnología educativa, podremos crear un sistema educativo más equitativo e inclusivo que capacite a todos los estudiantes para prosperar y tener éxito. (Cruz, 2025)



Links de videos de la unidad

<https://youtu.be/afR9Bxfqzbw?si=sVUwzATwE9Qrlake>
https://youtu.be/yqkZXCJaPhc?si=fYLRE8d_GZvPQy04
https://youtu.be/zC2G-rzG_zY?si=ANZDHgpiP7hXbyUY
<https://youtu.be/1RWnkEq9jvk?si=WkLijZ4eNCRmBTPH>
<https://youtu.be/FyvDCBLXYb8?si=lwLzMMXoeNnYNq6D>

Autoevaluación 1

1. ¿Cuál es el objetivo principal de realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en una organización?

- a) Evaluar el desempeño individual de los empleados para identificar quiénes necesitan ser despedidos.
- b) Determinar las brechas existentes entre las competencias actuales de los empleados y las requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- c) Elaborar un catálogo de cursos genéricos para ofrecer a todos los empleados por igual.
- d) Reducir el presupuesto destinado al área de recursos humanos mediante la eliminación de programas de formación innecesarios.

Respuesta Correcta: b) Determinar las brechas existentes entre las competencias actuales de los empleados y las requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales.

2. ¿Qué técnica de recolección de datos se centra en obtener información detallada sobre las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo para identificar necesidades de capacitación?

- a) Encuestas de clima laboral.
- b) Evaluación del desempeño.
- c) Análisis de puestos.
- d) Observación directa del comportamiento de los empleados en reuniones.

Respuesta Correcta: c) Análisis de puestos.

3. ¿Cuál de las siguientes herramientas se utiliza principalmente para recopilar información de un gran número de empleados de forma anónima y estandarizada en un DNC?

- a) Entrevistas individuales.
- b) Grupos focales.
- c) Cuestionarios o encuestas.



d) Observación directa.

Respuesta Correcta: c) Cuestionarios o encuestas.

4. ¿Qué método de DNC involucra la discusión guiada con un grupo reducido de personas para explorar sus experiencias, opiniones y necesidades de capacitación de manera cualitativa?

a) Análisis documental.

b) Evaluación de desempeño.

c) Grupos focales.

d) Matrices de competencias.

Respuesta Correcta: c) Grupos focales.

5. ¿Cómo impacta positivamente un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en la gestión del cambio dentro de una organización?

a) Genera resistencia al cambio al evidenciar las deficiencias de los empleados.

b) Asegura que los empleados no adquieran nuevas habilidades, manteniendo el statu quo.

c) Facilita la adaptación de los empleados a nuevas tecnologías y procesos al identificar las habilidades necesarias.

d) Ignora las necesidades de capacitación relacionadas con la implementación de nuevas estrategias.

Respuesta Correcta: c) Facilita la adaptación de los empleados a nuevas tecnologías y procesos al identificar las habilidades necesarias.

6. ¿Cuál es un beneficio clave de realizar un DNC en relación con la retención del talento en una organización?

a) Aumenta la rotación de personal al identificar las áreas donde los empleados no cumplen con las expectativas.

b) Disminuye el compromiso de los empleados al enfocarse en sus carencias en lugar de sus fortalezas.

c) Demuestra el compromiso de la organización con el desarrollo de sus empleados, lo que puede aumentar su satisfacción y lealtad.

d) Reduce la necesidad de ofrecer oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Respuesta Correcta: c) Demuestra el compromiso de la organización con el desarrollo de sus empleados, lo que puede aumentar su satisfacción y lealtad.



7. ¿Cuál es un elemento fundamental que debe considerarse al diseñar un plan de capacitación efectivo?

- a) Ofrecer la misma capacitación a todos los empleados para asegurar la equidad.
- b) Establecer objetivos de aprendizaje claros y medibles que se alineen con las necesidades identificadas.
- c) Utilizar únicamente métodos de capacitación en línea para reducir costos.
- d) Ignorar las preferencias de aprendizaje de los participantes para mantener la estandarización.

Respuesta Correcta: b) Establecer objetivos de aprendizaje claros y medibles que se alineen con las necesidades identificadas.

8. Al seleccionar las metodologías de capacitación, ¿qué factor es crucial para asegurar la participación y el aprendizaje efectivo de los empleados?

- a) Elegir siempre la metodología más novedosa y tecnológica disponible en el mercado.
- b) Considerar las características del grupo de participantes, como su nivel de experiencia y estilos de aprendizaje.
- c) Optar por la metodología más económica sin importar su adecuación a los contenidos.
- d) Limitarse a una única metodología para mantener la coherencia del plan.

Respuesta Correcta: b) Considerar las características del grupo de participantes, como su nivel de experiencia y estilos de aprendizaje.

9. ¿Qué aspecto implica la etapa de desarrollo dentro del plan de capacitación?

- a) La identificación de las brechas de conocimiento y habilidades.
- b) La definición de los objetivos generales de la capacitación.
- c) La creación de los materiales, contenidos y la selección de las actividades de aprendizaje.
- d) La evaluación de la efectividad del programa de capacitación implementado.

Respuesta Correcta: c) La creación de los materiales, contenidos y la selección de las actividades de aprendizaje.

10. Al desarrollar los contenidos de un programa de capacitación, ¿qué principio pedagógico es importante considerar para facilitar la retención del aprendizaje?

- a) Presentar grandes bloques de información de una sola vez para maximizar el tiempo.
- b) Evitar la interacción y la participación de los aprendices para mantener el control del instructor.
- c) Utilizar una variedad de métodos y recursos que se adapten a diferentes estilos de



aprendizaje.

d) Centrarse únicamente en la teoría, evitando ejemplos prácticos y estudios de caso.

Respuesta Correcta: c) Utilizar una variedad de métodos y recursos que se adapten a diferentes estilos de aprendizaje.

Resumen de la Unidad 1

La gestión de talento en una organización distingue entre capacitación y desarrollo. La capacitación es un proceso sistemático y continuo diseñado para proporcionar conocimientos y habilidades específicas que permitan al personal desempeñar sus funciones actuales con eficiencia. Sus objetivos incluyen el incremento de la productividad, la mejora de competencias, la retención de personal, la facilitación de cambios organizacionales y el fomento a la innovación, implementándose a través de diversas modalidades como capacitación para el trabajo, promocional, vivencial o conductual, y mediante formatos como cursos, talleres y seminarios.

Por otro lado, el desarrollo es un sistema de acciones que prepara a los empleados para futuras responsabilidades, enfocándose en su potencial a largo plazo. Este proceso busca aumentar el potencial laboral, disminuir la rotación y adaptar al personal a nuevas tecnologías mediante programas de formación, rotación de puestos y coaching, para alinear el crecimiento individual con las necesidades de la organización. Mientras la capacitación se centra en el presente, el desarrollo se orienta al futuro, complementándose con el entrenamiento, que es la aplicación práctica de lo aprendido, y la formación, que alude a la educación intelectual general.



UNIDAD 2 PLAN DE CAPACITACIÓN

Temas y Subtemas

Tema 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación

Tema 2: Métodos y herramientas para el DNC

Tema 3: Procedimiento para el DNC

Tema 4: Importancia del DNC

Tema 5: Diseño del plan de capacitación

Tema 6: Desarrollo del plan de capacitación

Tema 7: Ejecución de la capacitación

Tema 8: Evaluación de los resultados

Tema 9: Seguimiento y control del plan de capacitación

Tema 1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

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

Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.

Es aquel que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.

Implica el análisis de tareas y procesos, se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.



Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Es el análisis de la persona y está dirigido a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos. Cabe mencionar que, al hacer referencia a el sistema de adquisición de habilidades, se refiere a los trabajadores en lo individual y a los procesos y métodos de trabajo.

La principal preocupación del administrador de la capacitación deberá ser de donde obtener la información fuente para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. La información se deberá extraer principalmente de la planeación estratégica del negocio que es en donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazos y las estrategias y tácticas a implementar para alcanzar esos compromisos.

A partir de ahí se deberá clarificar que recursos serán necesarios, incluyendo principalmente a los humanos, en ese momento el administrador de recursos humanos deberá involucrarse para analizar si cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la planeación estratégica, si tiene los talentos necesarios y de no ser así, entonces deberá implementar sus propias estrategias para hacerse llegar del talento necesario, de aquí se podría decidir si se contrata al personal ya formado o desarrollar al que se tiene.

La cultura organizacional y los niveles de competitividad de la empresa son también fuentes de información para realizar una DNC, así como el concepto que tenga la alta dirección de la función de capacitación, si el director considera que la capacitación es sólo un mal necesario y no una herramienta de apoyo para la productividad y mejorar la rentabilidad del negocio, entonces será muy poco probable que proporcione todo el apoyo y los recursos necesarios para que ésta sea efectiva o cuando menos suficiente.

El siguiente nivel de análisis debe ser el sistema de capacitación, esto es, conocer qué nivel de centralización o descentralización para la toma de decisiones tiene, la efectividad que ha tenido con anterioridad la función y la relación costo-beneficio de ésta y su contribución a los logros de los objetivos estratégicos.

De aquí se puede deducir que la importancia se relaciona con la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos, en un puesto en particular y con la frecuencia con que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas. Las descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño y entrevistas o encuestas de supervisores y ocupantes de los puestos deben proporcionar los datos necesarios.



Por otro lado, también es necesario revisar reportes de resultados y deficiencias en los procesos productivos para detectar errores cometidos, desaprovechamiento de materiales, maquinaria y equipo; deficiencias en los mantenimientos predictivos, preventivos o correctivos, entre otros.

El último nivel de análisis debe ser el individuo, es decir, el trabajador mismo, hay que poner especial atención en la forma en que aprenden y la facilidad o dificultad con que puedan poner en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridas. El análisis de la persona en lo individual, deberá girar en torno a tres preguntas básicamente: ¿a quién se necesita capacitar?, ¿qué clase de capacitación se necesita? y ¿cuáles son las prioridades?

Revisar los niveles de desempeño individuales es altamente recomendable y sus causas, especialmente en los desempeños por debajo de los estándares establecidos y las habilidades, actitudes y aptitudes, esto es, determinar las competencias necesarias para nivelar el desempeño a los estándares requeridos. Adicionalmente, también resultan muy útiles las pruebas de actuación, el desempeño de roles asignados en los “centros de evaluación”, entre otros.

Una segunda preocupación del administrador de la capacitación debe ser cómo obtener la información de donde ha identificado que hace falta dar capacitación. Como ya se ha señalado, son tres los niveles de los que se debe extraer la información, pero hay que realizar algunas actividades que permitan obtenerla de la mejor manera posible, para ello resulta necesario que el responsable de realizar la DNC prepare y ejecute una serie de entrevistas con los jefes de departamentos y/o gerentes para que le hagan llegar la información de la capacitación necesaria en sus respectivas áreas, aplique cuestionarios, revise reportes, realice evaluaciones psicométricas de habilidades y/o de conocimientos para obtener la información necesaria que le permitirá a su vez poder elaborar los planes o programas de capacitación.

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



Como toda actividad, el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, también debe ser planeado, considerado y operado en forma sistémica, es decir, deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación, con tres etapas básicamente:

- 1) Planeación de las actividades a realizar
- 2) Ejecución de las actividades planeadas
- 3) Análisis de la información recopilada.

En la primera etapa, el responsable del proceso deberá principalmente diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros involucrados, para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo.

En la segunda, prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, es decir, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere.

Una vez hecha la recopilación de la información, se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización. (Ávila, 2016)

Tema 2: Métodos y herramientas para el diagnóstico de necesidades de capacitación

Al igual que surge la preocupación cuando se tiene que realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a qué hacer para contar con el diagnóstico, también surge la inquietud de cómo realizarlo, es decir, qué métodos o técnicas aplicar para que la información recopilada esté completa y que, además, sea confiable y objetiva.

Pudiera parecer poco convincente, pero considero que los elementos principales para que la información sea confiable son el profesionalismo y la ética de quienes participan en el proceso. Dado que es un método cualitativo, éste dependerá en gran parte del tiempo, dedicación y objetividad de quienes proporcionan la información, por lo tanto, siempre será recomendable aplicar algunas pruebas o exámenes a quien se le asigna tal o cual capacitación, esto como un medio de verificación de que efectivamente se requiera la capacitación solicitada.



No porque se desconfíe de la ética de los participantes, sino que muchas veces desconocen el tipo de capacitación que pudieran necesitar sus subordinados y confunden la causa con un efecto. La metodología o procedimiento recomendado podría ser aquel que cubriera las fases de planeación, ejecución y análisis señaladas en el párrafo anterior y terminara con la evaluación del proceso.

Métodos:

Cuestionarios y encuestas

Se pueden distribuir cuestionarios a los trabajadores de la compañía para recolectar datos sobre las necesidades que ellos perciben. Estos análisis propios pueden ayudar a identificar áreas en las que los empleados creen necesitar más información y expandir sus conocimientos.

Entrevistas

Realizar entrevistas uno a uno o grupales con empleados, supervisores y gerentes puede proporcionar conocimientos muy valiosos sobre las necesidades de capacitación. Dichas entrevistas permiten las discusiones y el diálogo para tener un mejor entendimiento de lo que necesita la plantilla.

Evaluaciones de habilidades y competencias

Llevar a cabo una evaluación sobre las habilidades y aptitudes del empleado, tal como exámenes escritos o ejercicios prácticos, puede medir objetivamente las habilidades actuales del colaborador y apuntar áreas en las que se requiere mayor entrenamiento.

Análisis de trabajo y empleo

Realizar un análisis de trabajo consiste en realizar un examen detallado de los roles y responsabilidades de un puesto de trabajo. Estos datos pueden usarse de manera comparativa para medir el desempeño, identificar problemas y asignar funciones de manera más efectiva.

Retroalimentación de los clientes

Si alguna área de la empresa involucra la interacción con clientes, sus comentarios pueden arrojar luz sobre puntos débiles o procesos que requieren ser revisados más a detalle. Realizar encuestas de satisfacción o premiar a los clientes con algún incentivo al dejar sus comentarios son técnicas muy efectivas para obtener opiniones de los clientes sin la necesidad de consumir demasiado tiempo.

Benchmarking (comparación)

Comparar el rendimiento y los niveles de competencias de tu organización con los



parámetros y mejores prácticas con otras empresas de la industria puede revelar datos muy útiles a la hora de elaborar un plan de capacitación. Es de vital importancia tener criterios claros a la hora de realizar estas mediciones, como por ejemplo los KPIs o indicadores clave del desempeño, para lograr los mejores resultados.

Herramientas

Existen diversas herramientas en el mercado que facilitan todo este proceso. Desde la identificación de competencias de los empleados, hasta la implementación del plan de capacitación, es vital aprovechar los recursos tecnológicos disponibles.

Ejemplos claros de herramientas DNC son los sistemas de gestión de aprendizaje (LMS), que son muy útiles para rastrear el progreso de los empleados, las plataformas de encuestas, para facilitar la recolección de datos, y las herramientas de trabajo de competencias que ayudan a las organizaciones a definir las habilidades requeridas para roles en específico. (Ávila, 2016)

Tema 3: Procedimiento de identificación de necesidades de capacitación

El procedimiento de detección de necesidades de capacitación que las organizaciones de cualquier nicho pueden utilizar en su propio procedimiento y planeación se puede regir por las siguientes etapas:

1. Definir los objetivos de la empresa

El aspecto que dirige la detección de necesidades es definir claramente los objetivos y metas de la organización. ¿Qué problema se busca resolver? ¿Qué es lo que se quiere lograr? La respuesta a estas preguntas son lo que sentará las bases para el desarrollo de planes de capacitación efectivos.

2. Recolectar los datos necesarios

Para identificar en dónde están los colaboradores en términos de habilidades y conocimientos, se necesitan datos. La recolección de datos está en el centro del proceso DNC, y se puede obtener de distintas formas tales como cuestionarios a los empleados, entrevistas o un informe o evaluación del desempeño. El objetivo de recopilar esta información es crear un panorama completo de las competencias actuales del personal.

3. Análisis de brechas

En esta fase se comparan las habilidades y fortalezas actuales del trabajador con las necesarias para alcanzar los objetivos definidos durante el primer paso. Este paso revela las deficiencias o las brechas que deben ser atendidas. Esto es algo que definirá el tipo de capacitaciones que se deben impartir.



4. Establecer las prioridades

No todos los recursos de aprendizaje se crean de la misma manera. Algunas tienen un impacto inmediato en la empresa, mientras que otras son menos urgentes. Al enfocarse en las necesidades más críticas, te aseguras de que las capacitaciones tengan un impacto sustancial e inmediato en el desempeño y la productividad.

5. Objetivos de capacitación

Una vez que se han identificado las áreas de oportunidad y las brechas en las competencias del empleado, el siguiente paso es definir el objetivo para cada necesidad de capacitación. Para ello, se puede utilizar el acrónimo SMART, cuyas siglas en inglés quieren decir Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Oportuno.

6. Implementación y evaluación

Una vez que ya se asentaron las bases, finalmente llegó el momento del desarrollo de un plan en acción. Esto incluye elegir el contenido, técnicas y metodologías de capacitación apropiados, destinar recursos y crear un programa detallado para su implementación.

Pero el asunto no acaba ahí. Es crucial también la evaluación continua. Al establecer criterios y parámetros para evaluar la efectividad de los programas de capacitación, las empresas pueden realizar los ajustes necesarios para asegurar que los empleados desarrollan las competencias esperadas y que se están cumpliendo las metas. Algunos aspectos a considerar al realizar un DNC son los siguientes:

1. Asegurar que la identificación de las necesidades de capacitación esté integrada en toda la organización.

Es probable que las necesidades descubiertas en un área existan también en otras. Por ello, todo líder de equipo tiene un rol importante que desempeñar al recopilar la mejor información sobre las necesidades de capacitación de las personas que trabajan para él, y compartirla a los responsables de capacitación en la organización. Así se podrá establecer contacto con otras áreas para planificar una serie de iniciativas que puedan tener un mayor impacto y beneficios.

2. Desarrollar técnicas de monitoreo y análisis a lo largo de la organización.

Los sistemas de monitoreo aportan una valiosa contribución al proceso de recolección de información sobre las brechas de desempeño y las necesidades de capacitación. Por ejemplo, una rotación de personal inusualmente alta en un área puede llevar a una rápida conclusión de que las horas y la carga de trabajo son el problema. Sin embargo, al realizar un análisis detallado pudiera



encontrarse que se están presentando errores en los procesos de reclutamiento que resultan en la contratación de personas con el perfil inadecuado: hay una necesidad de entrenamiento que se ha identificado.

3. Tomar las medidas apropiadas.

Si las necesidades de capacitación están dentro de tu rango de control, a nivel individual o a nivel de actividad, puedes planear acciones para abordarlas. Si son más amplias, necesitarás hacer recomendaciones y propuestas a los responsables de planificar e implementar capacitación en tu organización. Esto puede requerir que prepares un informe detallando las necesidades que has identificado, tus recomendaciones y los beneficios específicos que esperas de un programa de capacitación. (Ávila, 2016)

Tema 4: Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación debe obtener información de entrada acertada para definir un plan de capacitación que sea pertinente y efectivo. Pero, esto no es posible si sólo hacemos suposiciones rápidas sobre los problemas de desempeño si adoptamos un enfoque “unitalla” tratando de manera general a todos los colaboradores. Por lo que se debe evitar organizar capacitación sin establecer un diagnóstico previo de las necesidades. Antes de capacitar, se debe hacer un alto y dedicar tiempo a realizar un diagnóstico para tener bien definida la necesidad; de este modo, la capacitación será una herramienta estratégica para la organización.

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

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
- Conocer quiénes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en qué departamentos de la empresa.
- Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición. (Ávila, 2016)



Tema 5. Diseño del plan de capacitación

Una vez que se han identificado las necesidades de formación, es hora de diseñar el programa de formación en sí. Este es un proceso crítico que requiere la colaboración entre expertos en la materia o áreas de conocimiento en las que hallamos detectado las necesidades.

Durante la fase de diseño, se deben establecer los objetivos de aprendizaje, determinar la metodología (sesiones presenciales, teleformación, o una combinación de ambos), crear el contenido del curso y definir cómo se evaluará el progreso de las personas que lo realicen.

Además, es importante tener en cuenta las preferencias de aprendizaje de las personas, y adaptar el programa en consecuencia. (Coronel, 2010)

Tema 6. Desarrollo del plan de capacitación

Una vez que se ha diseñado el programa de formación, es hora de desarrollar el contenido. Esto implica la creación de materiales de formación y capacitación, como presentaciones, manuales, videos y ejercicios prácticos. Es esencial que el contenido sea relevante, actualizado y atractivo para los empleados.

Además, en esta etapa, se deben elegir las herramientas y tecnologías de aprendizaje adecuadas para entregar el contenido. Esto puede incluir la implementación de una plataforma de gestión del aprendizaje (LMS) para facilitar el seguimiento del progreso y la participación de las personas.

También se realiza la comunicación efectiva y promoción del plan de capacitación, ya que esto es fundamental para informar a los empleados sobre el programa de capacitación corporativa. Por otra parte, se debe crear un ambiente de apoyo y motivación que fomente la participación activa en la capacitación. Establecer canales de retroalimentación y comunicación abierta permite recopilar comentarios y sugerencias para mejorar el proceso de capacitación. (Coronel, 2010)

Tema 7. Ejecución de la capacitación

Prácticamente esto se refiere a la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica: decidir a quién contratar o designar a un instructor interno, preparar los manuales del curso, preparar el material didáctico, disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.



Además de contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso, coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados, contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios, coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario, declarar iniciado el evento, supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto, designar quien, o realizar personalmente la evaluación, preparar y entregar las constancias de participación, cerrar el evento, realizar los pagos derivados del evento, realizar los registros estadísticos, generar los reportes de los resultados obtenidos.

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

Tema 8. Evaluación de los resultados

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso como los resultados obtenidos.

Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo, 2007)

De acuerdo con Alfonso Siliceo, la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que, dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar a continuación: la reacción del grupo, el conocimiento adquirido, la conducta modificada o desarrollada, los resultados en los puestos de trabajo, las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación, la logística y coordinación para la impartición, el material didáctico y equipo de apoyo, contenido y suficiencia del programa, técnicas didácticas utilizadas por el instructor, nivel de conocimientos y habilidades del instructor, el costo-beneficio.



Por otro lado, el mismo proceso de la capacitación, establece la etapa de evaluación. Para esto, Werther y Davis, proponen un modelo que consta de seis pasos. En primer lugar, resulta imprescindible establecer las normas o estándares esperados y que se verifique el nivel de conocimientos de los capacitados antes de tomar la capacitación y realizar una segunda evaluación al término de ésta para verificar si hubo algún cambio en el nivel de conocimientos, posteriormente se deberá monitorear si los conocimientos o habilidades adquiridos han sido significativos en los resultados del trabajador, porque “el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios que induzca en el desempeño” principalmente. (William B. Werther, 1998)

Es por esto por lo que “algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: incremento en la productividad, total de ventas, disminución de los costos y el desperdicio y evidencias similares de un mejor desempeño, pero deberán ser suficientemente confiables o consistentes para servir como indicadores adecuados” (Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, 1999)

En consecuencia, se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición de este, así como al entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos de este, que, como ya sabemos, pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades.

Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimiento y la evaluación del desempeño, entre otros. Siguiendo con el modelo propuesto por William B. y Davis (1998), se deberán aplicar los cuestionarios, las entrevistas o la técnica que se haya designado al respecto, y/o realizar el monitoreo necesario para verificar que se hayan alcanzado los objetivos planteados al inicio del programa.

Tema 9: Seguimiento y control del plan de capacitación

Una de las causas de reflexión y también de frustración por parte de los gerentes de gestión humana tiene que ver con la evidencia comportamental que percibimos en los puestos de trabajo después de finalizar un proceso de entrenamiento o capacitación.

En muchos casos percibimos que existen niveles altos de satisfacción, alegría y compromiso al finalizar un evento de capacitación, sin embargo, comprobamos que este efecto fue pasajero, una, dos o a lo sumo tres semanas después, todas las cosas vuelven a su lugar.

Estos fenómenos no son extraños ni desconocidos por quienes tenemos que lidiar con los procesos de formación de los adultos en las empresas. Es lo que comúnmente se llama el efecto



Alka-Seltzer. En términos generales podemos suponer a qué se refiere esta afirmación y sobre ella reflexionaremos brevemente en estas líneas.

La idea es que una vez reconocido este modelo de reacción frente a la capacitación podemos tener una hipótesis sobre su causa y sobre todo intentamos unas acciones que nos permitan contrarrestar estos efectos que se fundamentan en la emoción y en la temporalidad de sus efectos, de tal manera que necesitamos generar acciones nuevas que nos permitan consolidar la gestión de la capacitación como una actividad de alto impacto en el apoyo y soporte del cumplimiento de las expectativas de mejoramiento del desempeño de quienes participan en los diferentes programas o eventos de actualización, mejoramiento o formación en la empresa.

El entusiasmo y la alegría manifiesta con la que salen nuestros funcionarios después de haber escuchado una buena conferencia sobre un tema, sea esta de motivación personal o bien cuando se termina un programa de formación en un tema específico y si la experiencia académica y de aprendizaje ha sido positiva en razón a una buena metodología o bien por un excelente conferencista o por ambas razones, permite que quienes participaron se conviertan en las siguientes semanas en verdaderos promotores de las bondades de este tipo de entrenamientos o seminarios.

Sin embargo, pasado un tiempo comenzamos a observar que el entusiasmo disminuye y los propósitos hechos comienzan a decaer, de tal manera que se vuelve a las rutinas conocidas y entonces comenzamos a sospechar que el impacto de lo visto en estos eventos de capacitación fue de poca duración.

Sobre esto es importante considerar que es aquí donde comienza la labor de seguimiento con el grupo participante. En muchas ocasiones la gerencia de capacitación se conforma con enviar a los funcionarios a los diferentes eventos programados y no se tiene diseñado un esquema de seguimiento, acompañamiento y control del aprendizaje.

En este sentido, los efectos de la capacitación deben tener un carácter permanente y evidenciable en el desempeño y la productividad. Las acciones de seguimiento se refieren a la necesidad de identificar, junto con los proveedores de capacitación, los aspectos, comportamientos o conocimientos que deben ser de especial atención por parte del área de gestión humana, con el fin de fomentar espacios que permitan a los participantes en los eventos de formación mantener como punto de referencia los elementos conceptuales y contextuales que les permitirán profundizar en los contenidos vistos.

A modo de sugerencias prácticas para hacer seguimiento a los eventos de capacitación que se realiza con el personal se proponen, entre otras:



1. Reunión semanal o quincenal con el grupo participante por 30 minutos para conversar sobre la manera como están aplicando los aprendizajes obtenidos en el trabajo diario. Compartir dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
2. Refuerzo conceptual al grupo. Pasados dos meses traer de nuevo al conferencista o facilitador del proceso o en su lugar a alguien que domine también el tema con el fin de tener por espacio de mínimo dos horas una presentación que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.
3. Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera como se está realizando la transferencia del aprendizaje a la gestión que realizan los funcionarios que participaron en el evento.
4. Establecer, si lo amerita, un proceso de coaching con algunos de los participantes con el fin de fortalecer algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito de la gestión que se realiza.
5. Entrevistas ocasionales con los participantes. Se sugiere que la gerencia de capacitación y/o los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la forma como está impactando lo aprendido en el evento de capacitación en el trabajo.

Estas sugerencias, llevadas a la práctica pueden generar diversas reacciones entre los participantes a los eventos de capacitación, ya que van a sentir que no se les abandona en su proceso de formación y entrenamiento y que de alguna manera existe un control sobre la importancia que tiene para la organización que sus funcionarios participen en programas de capacitación que tendrán como consecuencia un mejoramiento, medible, evaluable y observable en la gestión y en los resultados.

Hacer seguimiento a la capacitación puede hacer también que el entusiasmo inicial se mantenga y se transmita a otros, por cuanto el ejemplo se convierte en un dinamizador no sólo del desempeño cotidiano, sino que invita a mantener un alto nivel de productividad.

Cuando incluimos en el programa de capacitación un capítulo dedicado a la manera como haremos seguimiento y acompañamiento a los eventos de formación, con seguridad que tendremos al final del proceso resultados positivos y reconocidos por todos, de tal manera que podemos dejar atrás los paradigmas que nos decían que los recursos y tiempos dedicados a la capacitación no tienen forma de medirse y que no hay forma de saber si valió la pena este esfuerzo de capacitar al personal.



El seguimiento, acompañamiento y control de los procesos de capacitación en la organización es aplicable a todo tipo de instrucción, desde los cursos de actualización pasando por los cursos técnicos y administrativos hasta los de crecimiento personal y los de desarrollo de competencias. Todos los eventos formativos y de instrucción deben tener un plan que permita interiorizar los contenidos y hacerlos explícitos en la gestión diaria. (William B. Werther, 1998)

Link de videos de la Unidad 2

<https://youtu.be/mMDSOwMLlqI?si=JhSBmFs8-NSKjRn>

https://youtu.be/sQzS9KtOxRQ?si=jxPQuCBgQ_TycD7f

<https://youtu.be/JglT2C2RnYw?si=j9H0d6Dawoo-MqPr>

Autoevaluación 2

1. ¿Cuál es el propósito principal de la evaluación de los resultados de un programa de capacitación?

- a) Justificar el gasto incurrido en la capacitación, independientemente de su impacto.
- b) Determinar si la capacitación logró los objetivos de aprendizaje establecidos y si tuvo un impacto en el desempeño o los resultados organizacionales.
- c) Identificar a los empleados que no participaron activamente en la capacitación.
- d) Generar informes extensos para la alta dirección, sin necesidad de analizar su contenido.

Respuesta Correcta: b)

2. ¿Qué tipo de evaluación se enfoca en medir el cambio en el comportamiento de los participantes después de la capacitación, es decir, si aplican lo aprendido en su trabajo?

- a) Evaluación de reacción.
- b) Evaluación de aprendizaje.
- c) Evaluación de comportamiento.
- d) Evaluación de resultados.

Respuesta Correcta: c)

3. ¿Cuál es el objetivo principal del seguimiento y control durante la implementación de un plan de capacitación?

- a) Asegurar que todos los participantes asistan a todas las sesiones programadas, sin



importar su relevancia.

b) Monitorear el progreso del plan, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

c) Reducir el presupuesto de capacitación si se observa baja participación en alguna actividad.

d) Generar informes detallados al final de la implementación, sin necesidad de intervención durante el proceso.

Respuesta Correcta: b)

4. ¿Qué herramienta o actividad es útil para el seguimiento y control del avance de un plan de capacitación?

a) Omitir la comunicación con los participantes para evitar interrupciones.

b) Realizar encuestas de satisfacción al final del programa, sin seguimiento intermedio.

c) Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y realizar reuniones periódicas de revisión con los responsables.

d) Confiar en que la implementación se desarrollará según lo planeado sin necesidad de supervisión activa.

Respuesta Correcta: c)

5. ¿Cuál es el propósito fundamental de la Gestión de Competencias en una organización?

a) Evaluar el desempeño pasado de los empleados para determinar aumentos salariales.

b) Identificar, definir y desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el éxito individual y organizacional.

c) Establecer un sistema rígido de clasificación de puestos sin considerar el potencial de los empleados.

d) Reducir la inversión en capacitación y desarrollo al enfocarse en las competencias básicas.

Respuesta Correcta: b)

6. ¿Qué rol juegan las competencias en los procesos de selección de personal?

a) Son irrelevantes, ya que la experiencia laboral previa es el factor más importante.

b) Permiten definir los criterios de evaluación para identificar a los candidatos que mejor se ajustan a los requerimientos del puesto y la cultura organizacional.

c) Se utilizan únicamente para descartar candidatos con perfiles atípicos.

d) No tienen impacto en la decisión final de contratación, que se basa principalmente en la



intuición del entrevistador.

Respuesta Correcta: b)

7. ¿Cuál es la función principal de un diccionario de competencias dentro de un modelo de gestión por competencias?

- a) Establecer las normas disciplinarias para los empleados con bajo rendimiento.
- b) Proporcionar una descripción detallada y unificada de las competencias clave de la organización, incluyendo sus definiciones y niveles de dominio.
- c) Asignar tareas específicas a cada empleado según su antigüedad en la empresa.
- d) Limitar la creatividad y la autonomía de los empleados al estandarizar sus comportamientos.

Respuesta Correcta: b)

8. ¿Qué diferencia fundamental existe entre un modelo de gestión por competencias genérico y uno específico de la organización?

- a) El modelo genérico se adapta perfectamente a cualquier tipo de empresa, mientras que el específico requiere una gran inversión de tiempo y recursos.
- b) El modelo genérico define competencias amplias y aplicables a diversos contextos, mientras que el específico se centra en las competencias críticas para la estrategia y cultura particulares de una organización.
- c) El modelo genérico es más efectivo para la evaluación del desempeño, mientras que el específico es mejor para la planificación de la sucesión.
- d) No existe una diferencia significativa entre ambos tipos de modelos.

Respuesta Correcta: b)

9. ¿Cuál es el propósito principal de un diccionario de competencias dentro de una organización?

- a) Establecer los salarios base para los diferentes puestos de trabajo.
- b) Servir como guía para la selección de proveedores externos.
- c) Definir de manera clara y uniforme los comportamientos y habilidades clave para el éxito en los roles.
- d) Evaluar el desempeño financiero de los diferentes departamentos.

Respuesta Correcta: c)

20. ¿Qué elemento esencial se incluye típicamente en la descripción de una competencia dentro de un diccionario?



- a) El presupuesto asignado al puesto de trabajo.
- b) Los objetivos de ventas trimestrales del empleado.
- c) Los niveles de dominio que describen el grado en que se espera la competencia.
- d) El organigrama jerárquico de la empresa.

Respuesta Correcta: c)

Resumen de la Unidad 2

El proceso de capacitación inicia con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), una etapa que previene inversiones inadecuadas mediante un análisis en tres niveles: organizacional, para alinearse con las metas de la empresa; de tareas, para examinar los requerimientos del puesto; y del individuo, para identificar las brechas de competencia del personal. La recopilación de información se realiza a través de métodos como entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y análisis de datos operativos. Con base en los resultados del DNC, se procede al diseño y desarrollo del plan de formación, donde se definen los objetivos de aprendizaje, se crea el contenido y se seleccionan las metodologías.

La fase de ejecución comprende la impartición logística de los programas, seguida de una evaluación sistemática que mide la reacción, el conocimiento adquirido, los cambios en la conducta y el impacto en los resultados del negocio. El ciclo concluye con el seguimiento y control, un componente para asegurar que el aprendizaje se transfiera y se sostenga en el puesto de trabajo, contrarrestando la pérdida de impacto a corto plazo y confirmando la contribución de la capacitación a la productividad.



UNIDAD 3 GESTIÓN DE CAPACITACIÓN CON EL MODELO KIRKPATRICK

Temas y Subtemas

Tema 1: Definición y uso del modelo Kirkpatrick

Tema 2: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 1

Tema 3: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 2

Tema 4: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 3

Tema 5: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 4

Tema 6: Estrategias de evaluación de la capacitación

Tema 7: Metodologías Kirkpatrick

Tema 8: Limitaciones del modelo Kirkpatrick

Tema 9: Modelo A/B Testing

Tema 1. Definición y uso del modelo Kirkpatrick

El modelo Kirkpatrick es un marco ampliamente utilizado para evaluar los programas de formación. Fue presentado por primera vez en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor emérito de la Universidad de Wisconsin. Desde entonces, Kirkpatrick y su familia lo han modificado varias veces; la actualización más reciente, denominada "Modelo Kirkpatrick del Nuevo Mundo", se publicó en 2016. (Kirkpatrick, 2016)

Este modelo proporciona información sobre si la formación fue atractiva para los participantes, si aprendieron las habilidades o conocimientos previstos, y si están aplicando lo que han aprendido en su trabajo diario. Considerémoslo una forma de medir el impacto real de sus esfuerzos de formación.

El modelo de Kirkpatrick proporciona un enfoque estructurado con cuatro niveles de evaluación de la formación: reacción, aprendizaje, comportamiento, resultados. Cada nivel le ayuda a comprender diferentes aspectos de la eficacia de la formación, desde las reacciones iniciales de los participantes hasta el impacto final en su organización.

Sabemos que cuando se trata de educar y desarrollar habilidades en equipos del ámbito corporativo es necesario tener en cuenta distintos tipos de modelos de aprendizaje para asegurar más posibilidades de impacto a la hora de capacitar personas. Sin embargo, ¿existe alguna forma de



medir el retorno de la inversión (ROI) en este tipo de entrenamientos? Pues utilizar el modelo Kirkpatrick también ayuda a ver si la formación produce mejoras tangibles en el rendimiento y los resultados de la organización.

Este modelo sigue siendo una estrategia de evaluación de conocimientos popular y ampliamente utilizada debido a su simplicidad y relevancia en todas las industrias y organizaciones; con ayuda de este método, se podrá medir y proporcionar información valiosa para mejorar y ajustar el proceso de entrenamiento en las organizaciones. (Kirkpatrick, 2016)

Tema 2: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 1 Reacción

El primer paso es documentar las reacciones de los empleados a la capacitación. El compromiso de los empleados en el trabajo es crucial para dirigir una empresa productiva, pero no es tan fácil de conseguir. Entender cómo perciben los empleados la capacitación puede dar una idea de lo que está funcionando bien o necesita ser mejorado.

Para conocer la opinión de los empleados sobre el programa de capacitación, se puede enviar una encuesta inmediatamente después de la sesión. Considerando la posibilidad de hacer preguntas como las siguientes:

- ¿Te pareció atractiva la presentación?
- ¿Crees que valió la pena el tiempo dedicado a la capacitación?
- ¿Puedes aplicar lo que has aprendido a tu trabajo?
- ¿Te gustó el estilo o el método de capacitación?
- ¿Qué cambiarías o mejorarías para futuras capacitaciones?
- ¿Qué recursos o apoyos necesitas para aplicar lo aprendido?

También se puede realizar un seguimiento de métricas como la tasa de participación, la tasa de finalización y el tiempo dedicado a la capacitación (útil para los cursos de capacitación en línea autodirigidos). Aprovechar los comentarios ayudará a identificar áreas de mejora y considerar posibles cambios para futuras iteraciones del programa de capacitación.

Cuando hablamos de reacción, nos referimos a la opinión que pueden llegar a tener los



participantes sobre la calidad del entrenamiento. Este paso es de gran importancia, ya que permite saber qué tan favorable y atractivo ven los participantes, al entrenamiento dentro de sus trabajos.

Esto también se puede medir a través de NPS (Net Promoter Score), una métrica que se utiliza para medir la lealtad de los clientes hacia una empresa, marca o producto. Se basa en una pregunta simple: "¿Qué tan probable es que recomiende esta empresa/producto/servicio a un amigo o colega?". Los estudiantes deben responder en una escala del 0 al 10, donde 0 significa que es muy improbable que recomienden la empresa y 10 significa que es muy probable que lo hagan. (Reichheld, 2006)

Asimismo, los participantes son clasificados en tres categorías:

- Promotores (quienes responden con un 9 o un 10)
- Pasivos (responden con un 7 u 8)
- Detractores (aquellos que responden con un número del 0 al 6)
- Para calcular el NPS, se resta el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. El resultado puede variar entre -100 y 100, siendo 100 el puntaje máximo y -100 el puntaje mínimo.
- Se considera satisfactorio un NPS superior a 50, y regular si se encuentra por debajo de 20.

Tema 3: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 2 Aprendizaje

Aquí se mide exactamente lo que los empleados han aprendido (o no han aprendido) en la capacitación. Para hacerlo de forma eficaz, se debe poner a prueba a los empleados antes y después de la capacitación para medir el progreso. Se pueden utilizar evaluaciones basadas en las habilidades o entrevistas para registrar los hallazgos.

A diferencia de las reacciones simples o subjetivas a la capacitación, durante esta etapa se debe medir los resultados específicos. Se comienza por identificar los resultados de aprendizaje o los resultados que se pretende obtener con la capacitación, y luego evaluar esos resultados antes y después.

Como este nivel hace énfasis en el entrenamiento a los participantes dentro del plan de aprendizaje, el objetivo principal es medir los conocimientos del aprendiz, así como sus habilidades y actitudes. Esto también se puede lograr mediante pruebas y exámenes para medir la retención y



comprensión de la información, con el fin de obtener resultados de aprendizaje para las etapas posteriores del modelo. (Kirkpatrick, 2016)

Tema 4: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 3 Comportamiento

El nivel tres, conocido como la fase de comportamiento, evalúa la forma en cómo los participantes aplican sus conocimientos y habilidades en su trabajo diario. Aquí, se mide qué tan capaz es la persona de aplicar lo aprendido en su rol, así como la evaluación de la efectividad del entrenamiento.

Este proceso lleva tiempo, después de todo, los empleados pueden tardar semanas o meses en adquirir confianza o tener la oportunidad de aplicar sus conocimientos. Para medir el comportamiento, se realizan entrevistas, se registran observaciones sobre el terreno y se ofrecen oportunidades (por ejemplo, asignar proyectos) para que los integrantes del equipo apliquen las habilidades que han aprendido en la capacitación.

También mediante herramientas como tests, role plays, proyectos o encuestas 360, se puede conocer qué tan efectivo fue el plan de formación al ponerlo en práctica con los integrantes del equipo. Hay que tomar en cuenta que la falta de cambio de comportamiento no significa necesariamente que la capacitación haya sido ineficaz. Evaluar tus procesos actuales y las condiciones culturales de la empresa permite asegurarse de que se está creando un entorno que fomenta el aprendizaje y el cambio positivo.

Desempeño según habilidades

Julián Melo, CEO de UBITS, (2021) menciona que para que este nivel dé el máximo de resultados efectivos, es necesario dirigir cada entrenamiento al rol que realiza el empleado día a día. Esto puede llevar a que el empleado se comprometa realmente con el ejercicio y dé resultados más ágiles a la hora de ponerlos en práctica.

Tema 5: Niveles del modelo Kirkpatrick: Nivel 4 Resultados

El último paso del Modelo de Kirkpatrick es la medición de los resultados. Esta es la etapa en la que se evalúa el impacto de los cambios de comportamiento en la empresa y si la inversión en la capacitación dio lugar a un buen retorno de la inversión. En este nivel se analiza el impacto del entrenamiento en los resultados de la organización, como el aumento de la productividad, la reducción de costos, la mejora de la satisfacción del cliente, entre otros.



Para medir este impacto, se puede tomar como ejemplo estos puntos clave:

- Incremento x% las venta.
- Aumento en la satisfacción de clientes en un x% Aumento de productividad en un x%.
- Desarrollo de x nuevos productos (Kirkpatrick, 2016)

Tema 6: Estrategias de evaluación de la capacitación

Muchos capacitadores utilizan el Modelo de evaluación de Kirkpatrick al revés como guía para desarrollar una capacitación eficaz. Empiezan por identificar los resultados que esperan conseguir con la capacitación y utilizan esos resultados deseados para diseñar un programa que los logre.

Un estudio realizado por Brandon Hall Group descubrió que pocas organizaciones recopilan métricas que ayuden a vincular el aprendizaje con el rendimiento organizativo e individual. De hecho, solo un 8 % de las empresas miden los diferentes tipos de aprendizaje teniendo en cuenta los resultados empresariales. (Hall, 2017)

Sin embargo, cuando se identifican los resultados y las métricas de éxito que se persiguen en la capacitación, se pueden diseñar programas más eficaces con resultados medibles. A pesar de su antigüedad y sus diversas limitaciones, el modelo de evaluación de Kirkpatrick sigue siendo uno de los métodos de evaluación de la capacitación más comunes en la actualidad.

La clave para utilizarlo eficazmente es hacer de la evaluación de la capacitación una parte integral del diseño de capacitación desde el principio. Trabajando hacia atrás en los 4 niveles de Kirkpatrick, se puede desarrollar iniciativas de capacitación que sean efectivas e impactantes, y que estén directamente ligadas a resultados medibles.

Tema 7: Metodologías Kirkpatrick

La integración de diferentes metodologías con el Modelo Kirkpatrick puede ofrecer un enfoque más holístico para evaluar la eficacia de los programas de formación. Veamos cómo combinar varios métodos para mejorar el diseño y la evaluación de la capacitación.



Modelo ADDIE

Es un marco popular para diseñar y desarrollar programas de formación. ADDIE significa Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, y Evaluación. Cada fase se centra en crear una experiencia de aprendizaje estructurada y eficaz.

Cuando se combina con el Modelo Kirkpatrick, el enfoque ADDIE puede proporcionar un marco completo para el diseño y la evaluación de la formación. Comience con la fase de Análisis identificando las necesidades de formación y ajustando objetivos claros. En la fase de Diseño, incorpore los cuatro niveles de Kirkpatrick para asegurarse de que sus metas de formación se alinean con la forma en que medirá el intento correcto.

Durante el desarrollo y la implementación, se aplican los niveles de Kirkpatrick para crear contenidos y actividades que se puedan evaluar eficazmente. Por último, se utiliza la fase de evaluación para evaluar la reacción, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados, asegurándose de que su formación cumple los resultados previstos. (Tools, 2022)

Diseño instruccional

El diseño didáctico es el proceso de creación de material didáctico, que puede consistir en módulos de aprendizaje y formación, vídeos, sesiones en directo, etc., con el fin de maximizar los resultados del aprendizaje.

Se empieza por diseñar objetivos de formación específicos y mensurables, alineándolos con los niveles de Kirkpatrick. A continuación, debemos asegurarnos de que los materiales y actividades de formación están diseñados para atraer a los participantes y evaluar eficazmente los resultados de aprendizaje.

Tecnología educativa

Aprovechar la tecnología educativa puede agilizar la recopilación y el análisis de datos en todos los niveles del Modelo Kirkpatrick. Herramientas como los Sistemas de Gestión del Aprendizaje (SGA) y las plataformas de encuestas ayudan a recoger opiniones, realizar evaluaciones y hacer un seguimiento eficaz de los cambios de comportamiento.

Por ejemplo, las encuestas en línea y los formularios de opinión pueden recoger las reacciones de los participantes inmediatamente después de la formación.



Las plataformas LMS pueden realizar un seguimiento del progreso del aprendizaje y proporcionar datos sobre el grado de aplicación de las nuevas habilidades por parte de los participantes. Las herramientas avanzadas de análisis ayudan a medir el impacto de la formación en los resultados de la organización, proporcionando información valiosa para mejorar el rendimiento.

La incorporación de herramientas tecnológicas a su proceso de formación y evaluación puede facilitar la recopilación y el análisis de datos, lo que conduce a evaluaciones más precisas y a una mejor toma de decisiones.

Tema 8: Limitaciones del modelo Kirkpatrick

El Modelo de Kirkpatrick ofrece una serie de ventajas que lo convierten en una opción atractiva para los capacitadores y otros líderes empresariales:

- Proporciona pasos de evaluación claros a seguir.
- Funciona con programas de aprendizaje tradicionales y digitales.
- Proporciona a los responsables de RR. HH. y de la empresa una valiosa visión de sus programas de capacitación en general y de su impacto en los resultados del negocio.

Además, su sencillo enfoque es muy flexible y adaptable a todos los sectores y aplicaciones, lo que facilita a los capacitadores la aplicación del modelo. Sin embargo, existen limitaciones y desventajas. El sistema puede llevar mucho tiempo y requiere una inversión costosa para realizar todas las pruebas previas, posteriores y los análisis de los resultados del aprendizaje.

También es difícil vincular directamente los resultados empresariales a la capacitación específica. Demostrar la eficacia y el rendimiento de la inversión (ROI) es difícil, ya que las causas suelen ser complejas y multifacéticas. Para hacerlo con precisión se necesitan más recursos y evaluación de conocimientos.

Aquí hay algunos otros problemas a los que nos podemos enfrentar con algunas posibles soluciones también:

- Las reacciones de los alumnos pueden ser impredecibles. Los comentarios que reciba justo después de la formación pueden variar mucho y pueden incluir respuestas impulsivas. La posible solución es combinar las encuestas de reacción con entrevistas más detalladas para obtener una imagen más clara de cómo se ha recibido la formación.



- Los resultados frente a las reacciones pueden chocar. Las reacciones inmediatas de los alumnos no siempre coinciden con los resultados a largo plazo o los cambios de comportamiento. La posible solución es empezar centrándose claramente en las metas finales y utilizar evaluaciones de seguimiento para controlar el progreso y el impacto a lo largo del tiempo.
- Las limitaciones de tiempo y recursos pueden ser un problema. Recopilar y analizar datos para cada nivel del Modelo Kirkpatrick puede requerir muchos recursos. Una posible solución es priorizar y agilizar sus procesos de recopilación de datos.

Para aplicar eficazmente el Modelo Kirkpatrick, se empieza por asegurarse de que los empleados/alumnos cumplen con los requisitos previos necesarios. A continuación, se puede trabajar desde el nivel de resultados hacia atrás hasta el nivel de reacción. Este enfoque ayuda a establecer metas claras y a centrar los esfuerzos de evaluación en consecuencia.

Por otra parte, definir los objetivos, formular las preguntas pertinentes y seleccionar los métodos y herramientas apropiados para cada fase de la evaluación es también muy importante. Debemos recordar que se debe incorporar medidas tanto cualitativas como cuantitativas para garantizar una visión precisa y completa. (ATD, 2020)

Tema 9: Modelo A/B Testing

El A/B testing es una técnica de experimentación que se utiliza para evaluar y comparar dos grupos diferentes, en este caso equipos de trabajo, frente a un programa educativo y de desempeño.

Este proceso implica dividir al azar a los usuarios en dos grupos: uno que ve la versión original (o sin programas de capacitación) y otro que ve una versión modificada (o con programas de capacitación). Al final de cada programa, se hace una comparación y evaluación de la formación para determinar si la capacitación tuvo un impacto positivo en los estudiantes.

Al hacer A/B testing en tu equipo, podrás tener un control de los resultados de manera efectiva, ya que medirás cada uno de ellos haciendo uso de la comparación. Así mismo, este modelo es útil para medir la efectividad del entrenamiento y proporcionar información valiosa para mejorar y ajustar el proceso de entrenamiento en las organizaciones. (UBITS, 2021)



Links de videos de la unidad 3

<https://youtu.be/oVpmd7RGh7E?si=hFAMgFRh77STSzxw>

<https://youtu.be/OO-OWZJoltA?si=GhpUFO6uo9TGOrrV>

<https://youtu.be/bbLjYs4KpRk?si=O22PfmGDTuqs1GAo>

Autoevaluación 3

1. Según el Modelo Kirkpatrick, ¿cuál es el objetivo principal de la evaluación en el Nivel 1?

- a) Evaluar la reacción inicial de los participantes a la capacitación.
- b) Evaluar la satisfacción del participante con el programa de capacitación.
- c) Determinar el impacto de la capacitación en los resultados del negocio.
- d) Medir el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades

Respuesta correcta a) Evaluar la reacción inicial de los participantes a la capacitación

2. Un gerente desea evaluar si los empleados están aplicando las nuevas habilidades de liderazgo adquiridas en un taller de capacitación en su desempeño diario. ¿Qué nivel del Modelo Kirkpatrick sería el más apropiado para esta evaluación?

- a) Nivel de Reacción (Nivel 1), ya que se enfoca en la percepción inmediata.
- b) Nivel de Aprendizaje (Nivel 2), puesto que mide la adquisición de conocimientos.
- c) Nivel de Resultados (Nivel 4), dado que se centra en el impacto final en el negocio.
- d) Nivel de Comportamiento (Nivel 3), porque analiza la aplicación práctica de las habilidades.

Respuesta correcta d) Nivel de Comportamiento (Nivel 3), porque analiza la aplicación práctica de las habilidades.

3. En el Modelo Kirkpatrick, ¿qué aspecto se evalúa principalmente en el Nivel 2 (Aprendizaje)?

- a) Determinar el impacto financiero y estratégico de la capacitación en la organización.
- b) Observar los cambios de comportamiento de los participantes en su puesto de trabajo.
- c) Evaluar la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los participantes.
- d) Medir la percepción y satisfacción de los participantes con el programa

Respuesta correcta c) Evaluar la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los participantes.



4. ¿Cuál es la principal ventaja de utilizar la metodología Kirkpatrick como una estrategia de evaluación de la capacitación?

- a) Solo se aplica para evaluar capacitaciones de habilidades técnicas específicas.
- b) Se enfoca exclusivamente en la satisfacción de los participantes.
- c) Proporciona un marco estructurado para evaluar desde la reacción hasta los resultados de negocio.
- d) Es una estrategia de evaluación cualitativa que no requiere datos numéricos.

Respuesta correcta c) Proporciona un marco estructurado para evaluar desde la reacción hasta los resultados de negocio.

5. Si una organización busca evaluar el Nivel 3 (Comportamiento) del Modelo Kirkpatrick como parte de su estrategia de evaluación, ¿qué herramienta o metodología sería la más adecuada para medir el cambio en el desempeño de los empleados en el puesto de trabajo?

- a) Observaciones directas del desempeño laboral y evaluaciones de 360 grados.
- b) Encuestas de satisfacción al final del curso.
- c) Análisis de los resultados de pruebas de conocimientos poscapacitación.
- d) Cálculo del Retorno de Inversión (ROI) de la capacitación.

Respuesta correcta a) Observaciones directas del desempeño laboral y evaluaciones de 360 grados

6. Una limitación frecuentemente señalada del Modelo Kirkpatrick es que:

- a) No establece una relación causal directa entre los niveles superiores e inferiores.
- b) Se enfoca demasiado en el impacto financiero y no en el desarrollo individual.
- c) Es demasiado flexible, lo que dificulta su implementación estandarizada.
- d) No considera la satisfacción de los participantes con la capacitación.

Respuesta correcta a) No establece una relación causal directa entre los niveles superiores e inferiores

7. ¿Cuál es la característica distintiva principal del Modelo ROI de Phillips en comparación con los cuatro niveles originales de Kirkpatrick?

- a) Se enfoca únicamente en el impacto en el comportamiento de los participantes.
- b) Permite cuantificar el beneficio económico de la capacitación en relación con su costo.
- c) Mide solo la reacción inmediata de los participantes a la capacitación.



d) Es un modelo exclusivamente cualitativo para evaluar la satisfacción.

Respuesta correcta b) Permite cuantificar el beneficio económico de la capacitación en relación con su costo

8. Para poder atribuir de manera más precisa los beneficios financieros directamente a la capacitación en el Modelo ROI de Phillips, ¿qué estrategia es esencial para aislar los efectos de otros factores?

a) Establecer un grupo de control y utilizar análisis estadísticos para comparar resultados.

b) Entrevistar a los gerentes para conocer su percepción sobre los cambios de comportamiento.

c) Realizar encuestas de satisfacción con los materiales del curso.

d) Diseñar pruebas de conocimientos para medir el aprendizaje adquirido.

Respuesta correcta a) Establecer un grupo de control y utilizar análisis estadísticos para comparar resultados.

9. Según el Modelo de Evaluación CIRO, ¿cuál es el objetivo principal de la fase de 'Contexto'?

a) Medir la satisfacción de los participantes con la capacitación.

b) Determinar el impacto de la capacitación en los resultados del negocio.

c) Analizar los recursos y métodos utilizados en la implementación de la capacitación.

d) Evaluar las necesidades de la organización y los participantes antes del diseño de la capacitación

Respuesta correcta d) Evaluar las necesidades de la organización y los participantes antes del diseño de la capacitación

10. ¿Qué método para el desarrollo de competencias laborales se considera más efectivo para aprender y aplicar habilidades directamente en el entorno de trabajo real?

a) Clases teóricas presenciales sin actividades prácticas.

b) Participación en foros en línea sobre temas generales de la industria.

c) Lectura de manuales y procedimientos de la empresa únicamente.

d) Capacitación en el puesto de trabajo (On-the-Job Training) con retroalimentación.

Respuesta correcta d) Capacitación en el puesto de trabajo (On-the-Job Training) con retroalimentación.



Resumen de la Unidad 3

El modelo Kirkpatrick es un marco estructurado para la evaluación de programas de formación, organizado en cuatro niveles progresivos. El Nivel 1 (Reacción) mide la percepción y satisfacción de los participantes inmediatamente después de la intervención. El Nivel 2 (Aprendizaje) cuantifica la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, a menudo mediante evaluaciones previas y posteriores.

El Nivel 3 (Comportamiento) observa y mide la transferencia de lo aprendido al desempeño laboral cotidiano, un proceso que puede requerir un período de tiempo para manifestarse. Finalmente, el Nivel 4 (Resultados) analiza el impacto tangible de la formación en los indicadores de la organización, como la productividad, los costos o la satisfacción del cliente, determinando así el retorno de la inversión.

Este modelo puede aplicarse de manera inversa, partiendo de los resultados deseados para diseñar el programa, y puede integrarse con otras metodologías como ADDIE y tecnología educativa para optimizar su implementación. A pesar de su utilidad, el modelo presenta limitaciones, como la demanda de tiempo y recursos para su ejecución completa y la dificultad de aislar el impacto de la capacitación de otras variables que influyen en los resultados empresariales.