



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,**  
**INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Las Nuevas Metodologías Educativas que Desarrollan Habilidades y Competencias  
Mediante Estrategias Internas que Optimizan la Capacitación de Personal de las  
Organizaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Yocelin Fernanda González Guzmán**

**Carné IDE20007964**

Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y  
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 05 de agosto de 2024

**CODIGO DE APROBACIÓN: LITAR00128032024**

## Índice

## Página

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>2</b>
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método .....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes.....	5
4.2 ¿Qué son las Estrategias Educativas de Capacitación? .....	7
4.2.1 <i>Definición</i> .....	7
4.2.2 <i>Importancia de la Capacitación</i> .....	11
4.2.3 <i>Beneficios de la Capacitación Para las Organizaciones</i> .....	12
4.2.3.1 Clasificación de Competencias y Habilidades Comportamentales en Programas de Capacitación.....	13
4.2.3.1.1 <i>Conocimientos</i> .....	14
4.2.3.1.2 <i>Habilidades Intelectuales</i> .....	14
4.2.3.1.3 <i>Habilidades Sicomotoras</i> .....	15
4.2.3.1.4 <i>Habilidades Interpersonales</i> .....	15
4.2.3.1.5 <i>Disposición Anímica</i> .....	16
4.2.3.1.6 <i>Rasgos de Personalidad</i> .....	17
4.2.3.2 Métodos para Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación .....	18
4.2.3.2.1 <i>Método DACUM</i> .....	18
4.2.3.2.2 <i>Método SCID</i> .....	18
4.2.3.2.3 <i>Método AMOD</i> .....	19
4.3 La Capacitación en la Administración de Recursos Humanos.....	19
4.3.1 <i>Objetivos del Análisis de Puestos</i> .....	20
4.3.1.1 Análisis de Puestos Para Fines de Capacitación.....	20
4.3.1.1.1 <i>Análisis Organizacional</i> .....	21
4.3.1.1.2 <i>El Análisis de los Recursos Humanos</i> .....	21
4.3.1.1.3 <i>El Análisis Funcional</i> .....	22
4.3.1.1.4 <i>El Análisis de la Capacitación</i> .....	22
4.4 Modalidades de Capacitación en las Organizaciones.....	23
4.4.1 <i>Inducción a los Nuevos Empleados</i> .....	23
4.4.1.1 Clasificación de los Programas de Capacitación.....	23
4.4.1.1.1 <i>Programas de Juego de Negocios</i> .....	24
4.4.1.1.2 <i>Programas de Entrenamiento Inicial</i> .....	24
4.4.1.1.3 <i>Programas de Complementación</i> .....	25
4.4.1.1.4 <i>Programas de Especialización</i> .....	25
4.4.1.1.5 <i>Programas de Actualización</i> .....	26
4.4.1.1.6 <i>Programas de Perfeccionamiento y Desarrollo</i> .....	26
4.4.1.1.7 <i>Programas de Desarrollo Personal</i> .....	27
4.4.1.1.8 <i>Programas de Capacitación Transversales</i> .....	27
4.5 ¿Por qué Capacitar a los Recursos Humanos?.....	28

4.5.1	<i>El Capital Humano en el Éxito de una Empresa</i> .....	28
4.5.2	<i>Optimización de Estrategias de Capacitación Para Superar los Desafíos Internos y Externos</i> .....	29
4.5.2.1	<i>Factores que Afectan la Capacitación y el Desarrollo</i> .....	29
4.5.2.1.1	<i>Factores Internos</i> .....	29
4.5.2.1.2	<i>Factores del Clima Laboral</i> .....	29
4.5.2.1.3	<i>El Apoyo de la Alta Gerencia</i> .....	30
4.5.2.1.4	<i>El Compromiso de los Especialistas y los Generalistas</i> .....	31
4.5.2.1.5	<i>Los Avances Tecnológicos</i> .....	31
4.5.2.1.6	<i>La Complejidad de la Organización</i> .....	32
4.5.2.1.7	<i>Los Principios del Aprendizaje</i> .....	32
4.5.2.1.8	<i>Otros Procesos de la Administración de Personal</i> .....	33
4.6	<i>¿Cuál es el Enfoque de la Capacitación?</i> .....	33
4.6.1	<i>Enfoques Relacionados con las Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje</i> .....	34
4.6.1.1	<i>Clasificación de los Métodos y Estrategias de Capacitación</i> .....	36
4.6.1.1.1	<i>Enfoque de Capacitación Basado en Competencias</i> .....	36
4.6.1.1.2	<i>Enfoque de Capacitación Basado en el Aprendizaje Experimental</i> .....	38
4.6.1.1.3	<i>Enfoque de Capacitación Basado en la Tecnología y E-Learning</i> .....	39
4.6.1.1.4	<i>Enfoque de Capacitación en Habilidades Sociales y Comunicación</i> .....	40
4.6.1.1.5	<i>Enfoque de Capacitación en Liderazgo y Desarrollo de Talento</i> .....	41
4.6.1.1.6	<i>Enfoque de Capacitación para la Diversidad e Inclusión</i> .....	43
4.6.1.1.7	<i>Enfoque de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Técnicas y Digitales</i> .....	45
4.7	<i>La Psicología del Aprendizaje de Adultos</i> .....	46
4.7.1	<i>Principios Relacionados con la Motivación</i> .....	47
4.7.2	<i>Taxonomía de Bloom</i> .....	47
4.7.3	<i>Principios Relacionados con los Métodos y Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje</i> .....	52
4.7.3.1	<i>Métodos de Capacitación</i> .....	56
4.7.3.1.1	<i>Capacitación en el Trabajo</i> .....	57
4.7.3.1.2	<i>Capacitación Fuera del Trabajo</i> .....	58
4.7.3.1.3	<i>Capacitación Presencial</i> .....	59
4.7.3.1.4	<i>Capacitación No Presencial</i> .....	61
4.7.3.1.5	<i>Aprendizaje Pasivo</i> .....	62
4.7.3.1.6	<i>Aprendizaje Activo</i> .....	63
4.7.3.1.7	<i>Capacitación Grupal</i> .....	65
4.7.3.1.8	<i>Capacitación Individual</i> .....	66
<b>5.</b>	<b>Análisis de los Resultados</b> .....	<b>70</b>
5.1	<i>Análisis</i> .....	70
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>76</b>
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>78</b>
<b>8.</b>	<b>Palabras Clave</b> .....	<b>79</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>81</b>
9.1	<i>E-grafía</i> .....	83
<b>10.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>88</b>
10.1	<i>Anexo 1. Fichas Bibliográficas</i> .....	88

## 1. Introducción

El desarrollo de la investigación bibliográfica enfocada al estudio de estrategias educativas de capacitación de personal en las organizaciones, iniciará por dar conocer cómo surgió la necesidad de capacitación, para dirigir la comprensión del lector del tema objeto de estudio, se definirá que es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el que el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades técnicas específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Este cuerpo de conocimiento se fundamentará en teorías de la educación, la psicología del aprendizaje, y la administración de recursos humanos, todas con en el objetivo común de optimizar el rendimiento y desarrollo del capital humano. Uno de los trabajos pioneros en este campo es el de Gary Dessler, quien en su libro "Administración de Recursos Humanos" destaca la importancia de la capacitación como una herramienta estratégica para alinear las habilidades del personal con las necesidades organizacionales.

En etapas posteriores, se detallarán escrupulosamente los aportes de diversos autores que han contribuido significativamente al campo, permitirá identificar los distintos mecanismos propuestos por estos expertos y proporciona una guía para comprender cómo estas estrategias pueden ser aprovechadas y aplicadas en entornos laborales específicos.

A medida que se avance, el desarrollo, la educación y la capacitación de personal se elegirán como pilares fundamentales en la construcción de un entorno laboral eficiente y adaptable. En el marco de los programas de capacitación, la atención al desarrollo de habilidades comportamentales mejorará la calidad del trabajo individual y también contribuirá al desarrollo de equipos más cohesionados y orientados al logro de metas organizacionales.

Más adelante, se partirá de la base conceptual de que las estrategias educativas de capacitación se sustentan en la premisa “la formación continua es esencial para el desarrollo individual y organizacional”. En este contexto, la motivación actúa como un motor que impulsa a los adultos a participar activamente en el proceso de adquisición de conocimientos y habilidades. Siempre que los adultos estén motivados, mostrarán un mayor compromiso, disposición para aprender y una capacidad mejorada para enfrentar desafíos en el ámbito laboral.

Posteriormente, se evidenciará un consenso en torno a la flexibilidad y personalización de las estrategias educativas. Modelos como el aprendizaje basado en competencias, e-learning y la gamificación emergen como enfoques eficaces que se alinean con la naturaleza dinámica de los entornos laborales modernos. La literatura también resaltaré la integración de tecnologías educativas como herramientas que potencian la efectividad de la capacitación.

Por otro lado, se conocerá cómo dichas estrategias se ven influidas por una serie de factores que pueden impactar significativamente su efectividad. Desde cambios en la tecnología y la dinámica del mercado hasta las preferencias y expectativas cambiantes de la fuerza laboral, los factores que afectan la capacitación y el desarrollo son diversos y dinámicos. La comprensión y gestión de estos elementos resulta crucial para diseñar programas de formación efectivos.

Al final de este recorrido bibliográfico, quedará claro que las estrategias educativas de capacitación de personal se sustentan en un vasto y diverso cuerpo de literatura que abarca desde teorías clásicas de la administración de recursos humanos hasta investigaciones contemporáneas sobre tecnologías de aprendizaje y métodos de enseñanza. Este marco teórico y empírico proporciona a las organizaciones las herramientas necesarias para desarrollar programas de capacitación que no solo mejoren las competencias y habilidades de sus empleados, sino que también impulsen su crecimiento y adaptación en un entorno empresarial en constante cambio.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica, que permita analizar de manera integral las nuevas metodologías educativas que desarrollan destrezas, habilidades y competencias, identificar aquellas estrategias internas que optimizan la capacitación del capital humano, con el propósito de comprender sus fundamentos, y efectividad en el fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje de los trabajadores para el logro de metas organizacionales.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Investigar el origen y desarrollo de las nuevas metodologías educativas, a través de diversas fuentes bibliográficas para proporcionar un panorama completo y actualizado, con el fin de fundamentar el conocimiento del lector sobre el principio de estas metodologías estratégicas y su influencia en el ámbito educativo.
- Analizar las estrategias internas utilizadas en la implementación de las nuevas metodologías educativas, enfocándose en cómo estas estrategias contribuyen a la optimización de la capacitación del personal en organizaciones, con el fin de identificar prácticas efectivas y su impacto en el desarrollo de habilidades y competencias.
- Definir los procedimientos que fortalecen el proceso de aprendizaje de los trabajadores como resultado de la aplicación de nuevas estrategias educativas, centrarse en el diseño e implementación de programas de retroalimentación efectivos con el fin de facilitar el alcance de las metas establecidas por las organizaciones.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que permitirá describir que toda fuente bibliográfica consiste en seleccionar y filtrar información, se erige como un proceso de búsqueda de argumentos, definiciones, datos y evidencias mediante una cuidadosa indagación crítica, con el fin de descubrir nuevos elementos específicos del tema objeto de estudio, la revisión bibliográfica suministra los fundamentos teóricos y el contexto histórico. (Rodríguez & Moya, 2008, p. 22).

Al referirse a investigación bibliográfica consiste en el proceso que implica la búsqueda de información y datos en fuentes bibliográficas, las referencias bibliográficas son documentos escritos o publicaciones que incluyen, libros, artículos académicos, tesis, informes técnicos, revistas científicas, enciclopedia, y cualquier material impreso o digital que contenga información relevante sobre un tema, el objetivo principal es recopilar, revisar y analizar fuentes bibliográficas para obtener una comprensión completa de los hallazgos y tendencias sobre un tema en particular.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que constituye en un sistema organizado, ordenado y jerarquizado, que hace posible el registro de la consignación de datos de un libro que contiene la información relevante permitiendo un análisis secuencial de los estudios previos, y facilitando la escritura del cuerpo explicativo y argumentativo del marco teórico de la investigación. (Loayza, 2021, p. 68).

El fichaje es una práctica esencial para recopilar y catalogar datos relevantes y mantener un registro sistemático de las fuentes y los hallazgos clave, al tener fuentes bibliográficas, es posible organizar la información de manera eficiente, el fichaje también permite al lector comprender profundamente el contenido, lo que mejora la comprensión del tema.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Para comprender plenamente el contexto actual, es esencial explorar los Acontecimientos que han moldeado la historia. Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Los aprendices que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones contribuyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era Industrial -primera mitad del Siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. (Aguilar, 2004, p. 17).

Los orígenes de la capacitación basada en el proceso de aprendizaje han sido fundamentales para el progreso de la humanidad desde los tiempos más remotos donde se enseñaban habilidades necesarias para el trabajo, la guerra y la vida cotidiana, estas sociedades comprendieron la relevancia de la formación para mejorar la productividad y la eficiencia de sus ciudadanos.

“Desde la antigüedad se encuentran referencias a la formación en el trabajo. En el Código de Hammurabi, en 2100 A.C., se incluyen ciertas pautas para regular la actividad de los aprendices” (Mitnik & Coria, p. 147).

Al tratar del código de Hammurabi hace referencia a las antiguas civilizaciones como Egipto y Babilonia, en este código se solicitaba la transferencia de habilidades a través de la enseñanza de los más ancianos a los más jóvenes, eran prácticas comunes y respaldadas por la autoridad legal de la Época, la duración de la capacitación para los aprendices era entre 5 y 7 años para convertirse en maestros artesanos luego de haber realizado un examen práctico.

Un maestro alemán llamado Alexander Kapp originó el término andragogía en 1833. Lo utilizó en un libro que escribió sobre las teorías educativas de Platón para describir la necesidad vitalicia de seguir aprendiendo. Kapp sostuvo que los adultos necesitaban continuar aprendiendo a lo largo de sus vidas, creía que la andragogía debería incluir el aprendizaje al reflexionar sobre las propias experiencias de vida, y el entrenamiento vocacional recibido en el trabajo. (Caliva, 2009, p. 13).

Fue en 1950 donde a través del término de la andragogía y en relación a la capacitación del personal en recursos humanos se promovió un enfoque más centrado en el aprendizaje del adulto este enfoque reconoció las diferencias fundamentales en cómo los adultos aprenden en comparación a los niños, lo que influyó en la forma en que se diseñan programas de capacitación, se determinó que estas áreas son cruciales en el desarrollo y éxito de las personas y las organizaciones, para adecuar las estrategias de enseñanza para adultos permitiéndoles desarrollar habilidades y conocimientos esenciales.

Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: “método de los cuatro pasos”, que son: mostrar, decir, hacer y comprobar. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. (Aguilar, 2004, p. 18).

La Década de 1940 fue un periodo crucial en la historia de la capacitación, pues marcó una transición hacia un enfoque más estructurado y especializado en la preparación de la fuerza laboral, influido en gran medida por las necesidades de la guerra y el auge industrial. Esta Década sentó las bases para el desarrollo posterior de prácticas de capacitación más sofisticadas y adaptadas a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral a lo largo de la historia.

## 4.2 ¿Qué Son las Estrategias Educativas de Capacitación?

### 4.2.1 Definición

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Certo, 1994, p. 279).

El término capacitación se centra en la adquisición de conocimientos técnicos, asimismo en la influencia de los comportamientos de los individuos en ningún caso se busca sólo que los empleados adquieran nuevas habilidades, sino que también se busca moldear sus actitudes y comportamientos de manera positiva para aumentar su eficacia y contribución al trabajo.

“La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo” (Desller, 2018, p. 248).

La afirmación sugiere que la capacitación es un proceso esencial dentro del ámbito laboral que se enfoca en proporcionar a los nuevos empleados las habilidades fundamentales requeridas para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, este proceso va más allá de la simple transmisión de conocimientos teóricos; implica una instrucción práctica y concreta que equipa a los empleados con las competencias necesarias para desempeñar sus tareas de manera competente.

Esta práctica facilita la adaptación de los empleados al entorno laboral, al mismo tiempo que también establece una base sólida para su desarrollo y crecimiento a largo plazo dentro de la empresa, proporciona a los empleados recién llegados las herramientas prácticas necesarias para integrarse de manera efectiva en sus roles. Al dirigirse específicamente a las habilidades básicas requeridas para el desempeño laboral, la capacitación asegura que los nuevos miembros del equipo estén equipados con las competencias necesarias para contribuir al éxito organizacional.

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (Ivancevich, 2010, p. 423).

La capacitación se concibe como un proceso sistemático designado a modificar la conducta de los empleados de manera planificada, la capacitación entonces se presenta como un proceso estratégico destinado a alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos de la organización, aumentan así su desempeño y su capacidad para enfrentar los retos específicos de sus roles en su puesto de trabajo.

La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora la capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. (Cenzo & Robbin, 2010, p. 237).

La capacitación se entiende que es más que simplemente la adquisición temporal de información, en su lugar es una experiencia de aprendizaje que genera un cambio duradero en un individuo este tiene como objetivo mejorar la capacidad de esa persona para desempeñar su trabajo de manera más objetiva, implica una transformación integral en diversos aspectos del empleado.

Al hablar de un cambio permanente, se distingue por la idea de que la capacitación influye pues en el desempeño inmediato, como también deja una impresión duradera en la manera en que el individuo aborda su trabajo, se busca que aspire moldear al empleado de manera positiva y sostenible a lo largo del tiempo.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (Chiavenato, 2011, p. 322).

Enfatiza la capacitación como un proceso educativo específico y limitado en el tiempo, caracterizado por su aplicación de manera sistemática y organizada. En esencia, la capacitación se concibe como una herramienta estratégica diseñada para brindar a las personas la oportunidad de aprender y desarrollar conocimientos, actitudes y competencia. Lo distintivo de este proceso radica en su enfoque estructurado, donde se establecen objetivos concretos antes de su implementación.

La brevedad temporal de la capacitación sugiere que se centre en la adquisición rápida de habilidades específicas. Al ser sistemática y organizada, se espera que este proceso optimice la efectividad del aprendizaje, y ofrezca una dirección clara y coherente para los participantes.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Moreno & Obregón, 2018, p. 5).

Al hablar de un proceso de capacitación radica en su aplicación sistemática y organizada lo que sugiere un enfoque planificado y eficiente. Este enfoque integral demuestra que la capacitación de ningún modo se limita sólo la adquisición de habilidades prácticas, pues también hace hincapié de moldear actitudes y perspectivas en el contexto laboral. Un enfoque dirigido sugiere que la capacitación nunca es aleatoria, más sin embargo implementa con propósitos claros y medibles, de modo que favorece el desarrollo tanto individual como organizacional.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se devuelvan cada vez más valiosas, así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. (Chavenato, 2008, p. 371).

Una distinción crucial entre la capacitación y el desarrollo de las personas, aunque comparten métodos similares para influir en el aprendizaje, difieren significativamente en su enfoque temporal. La capacitación se dirige al presente, específicamente en el puesto de trabajo actual, con la intención de mejorar las habilidades y competencias necesarias para un rendimiento inmediato y eficiente en las responsabilidades actuales. En contraste, el desarrollo de las personas proyecta su mirada hacia el futuro en las habilidades y competencias que se requerirán en esos futuros puestos.

“Conjunto de actividades enfocadas a generar o incrementar conocimientos y mejorar las aptitudes de los trabajadores. Está orientada preparar al personal sobre temas de contenido técnico, científico o administrativo” (Carrillo, 2015, p. 28).

Al tratar sobre “conjunto de actividades” implica que la capacitación en ningún caso se limita a una única acción, pues bien involucra múltiples tareas y procesos. Además, la expresión generar o incrementar conocimientos sugiere que la capacitación de ninguna manera solo se centra en impartir nueva información, sino también en reforzar o actualizar el conocimiento existente.

La capacitación al presentarse como un proceso dinámico y multifacético busca mejorar el conocimiento y las habilidades del personal, centrado especialmente en aspectos técnicos, científicos y administrativos, la capacitación influye en el desarrollo continuo de los recursos humanos, esta evoluciona para adaptarse a las necesidades cambiantes en el entorno laboral.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. (Dessler & Varela, 2011, p. 238).

La capacitación hace alusión a las técnicas empleadas con el fin de dotar al personal de una organización de las destrezas requeridas para llevar a cabo sus labores. Este abordaje engloba desde lecciones básicas acerca de la terminología hasta programas más avanzados que posibilitan la comprensión del funcionamiento de un sistema recién implementado, dichos programas pueden adoptar una naturaleza teórica, práctica o una combinación de ambas. Este proceso se distingue por su carácter sistemático, su planificación cuidadosa y su carácter continuo.

#### ***4.2.2 Importancia de la Capacitación***

El mejoramiento en el desempeño, que es el objetivo de la capacitación y el desarrollo desde el punto de vista de las utilidades es una meta estratégica para las organizaciones. Para este fin, muchas empresas se han convertido en organizaciones sujetas a un aprendizaje continuo o se están esforzando por serlo. Una organización en proceso continuo de aprendizaje es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes. (Mondy, 2010, p. 199).

Al hablar de organizaciones en procesos continuos de aprendizaje refleja una entidad que reconoce la vital significación de la capacitación y el desarrollo continuo del recurso humano. La característica de una empresa como tal indica una predisposición a adoptar un enfoque proactivo hacia la mejora constante y la evolución de competencias, aboga por la implementación de programas de aprendizaje más amplios y estratégicos, alineados a las metas corporativas.

En la actualidad el planeta se encuentra expuesto a varios cambios por la innovación y la tecnología a este fenómeno se le conoce como globalización, el mundo de los negocios está compuesto por millares de organizaciones donde eminentemente todas necesitan ser dirigidas de manera eficiente y eficaz, siguiendo una visión y misión direccionadas de acuerdo con un plan estratégico. (Jaramillo, Aguilar, Carrión, & Espinoza, 2020, p. 402).

Es determinante reconocer que la globalización, la innovación y la tecnología están generando cambios significativos en el entorno empresarial. La eficiente formación de los trabajadores se vuelve esencial, así como la dirección efectiva de las organizaciones alineadas a un plan estratégico, resalta la necesidad de programas de capacitación que preparen a los empleados para enfrentar los desafíos de un mundo empresarial en constante evolución, la formación se convierte así en un componente clave para asegurar la adaptabilidad y el rendimiento óptimo en un panorama empresarial dinámico.

#### ***4.2.3 Beneficios de la Capacitación Para las Organizaciones***

La capacitación ofrece diversos beneficios, mantiene la competitividad, aumenta la rentabilidad y eleva la moral. Además, fortalece la identificación con los objetivos, mejora las relaciones laborales, facilita la adaptación a nuevas políticas y provee información sobre futuras necesidades. La capacitación contribuye a la formación de líderes, impactando positivamente en la productividad. (Alberto & Luis, 2017).

Se enfatiza como una inversión mutuamente beneficiosa para la empresa y los individuos capacitados. Los resultados esperados incluyen el desarrollo personal y profesional de los participantes. Además, demuestra que, al ser una actividad planificada, contribuye a preparar y formar al recurso humano en el funcionamiento actual de la organización, facilita la adaptación a cambios internos, cambios externos y contribuye a la agilidad en la toma de decisiones.

#### 4.2.3.1 Clasificación de Competencias y Habilidades Comportamentales en Programas de

**Capacitación.** La competencia personal y social está constituida por un conjunto de conductas, capacidades y estrategias, que permiten a la persona construir su propia identidad, actuar competentemente, relacionarse satisfactoriamente con otras personas, afrontar los retos y las dificultades de la vida y valorarse a sí mismo, pudiendo de este modo adaptarse, obtener un bienestar personal e interpersonal y vivir una vida más plena y satisfactoria. (Megías-Lizancos & Castro-Molin, 2018, p. 1).

Las competencias personales de los trabajadores son vitales para el éxito en su labor. La empatía es fundamental para comprender las experiencias y necesidades de los clientes, mientras que la paciencia contribuye a mantener relaciones efectivas en situaciones desafiantes. La resiliencia permite a los trabajadores sociales enfrentar la complejidad emocional de su trabajo, mientras que la ética garantiza prácticas profesionales sólidas.

Son un conjunto de competencias esenciales que mejoran la capacidad de los empleados para trabajar con otras personas e incluso repercuten en su desempeño profesional. En el caso de las empresas, dotar a los empleados de competencias interpersonales favorece el entorno laboral y unos resultados empresariales óptimos, La capacidad para ajustarse y comportarse de manera apropiada en diferentes situaciones sociales y culturales.

Las competencias sociales de los trabajadores son esenciales para establecer conexiones significativas. La empatía les permite comprender y responder a las necesidades emocionales de sus clientes y construye relaciones de confianza. La sensibilidad cultural y la adaptabilidad social son clave para trabajar con diversidad y respetar las diferencias individuales, la capacidad de manejar conflictos de manera constructiva contribuye a un ambiente de trabajo saludable.

**4.2.3.1.1 Conocimientos.** Se refiere a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos, concretos o abstractos, en el ámbito de su trabajo y convertirlo en acción. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria. (Martinez & Martinez, 2009).

Se centra en la habilidad de una persona para llevar a cabo varias funciones cognitivas dentro de su entorno laboral, todo este proceso de adquisición y aplicación de conocimientos se basa en la acumulación de conceptos e imágenes en la memoria de la persona, la experiencia pasada, la formación el aprendizaje continuo contribuyen a la construcción del bagaje que forma la base de su capacidad para entender y actuar en su entorno laboral.

**4.2.3.1.2 Habilidades Intelectuales.** La aplicación de estos conocimientos a los problemas concretos que se presentan en el trabajo, es decir disponer de un conjunto de habilidades y destrezas en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Se refiere entonces a que el trabajador deberá saber hacer, La capacidad de pensar de manera coherente y seguir secuencias lógicas para llegar a conclusiones válidas. Descomponer información compleja en partes más manejables y examinar detenidamente cada componente. (Ibáñez, Fernández, & Sánchez, 2011, p. 49).

Al hablar de habilidades intelectuales se subraya poner en práctica los conocimientos adquiridos frente a desafíos específicos en el entorno laboral, implica que jamás es suficiente poseer simplemente conocimientos teóricos, sino que el verdadero valor radica en la capacidad de aplicar esos conocimientos de manera efectiva. Para que un trabajador sea realmente competente, es más que querer entender conceptos y teorías, sino también contar con un conjunto sólido de habilidades y destrezas que le permiten ejecutar sus responsabilidades eficientemente.

**4.2.3.1.3 Habilidades Sicomotoras.** Contemplan esta habilidad como una forma de hacer, una metodología de hacer práctica, también es concebida como una disciplina educativa, reeducativa y terapéutica, pero en todos los casos la principal finalidad de la psicomotricidad es el desarrollo de competencias motrices, cognitivas y socioafectivas. (Aragón, 2012, p. 20).

Las habilidades psicomotoras se centran en la capacidad de una persona para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en su trabajo. Estas habilidades implican la coordinación efectiva de sus facultades físicas, y mentales. En esencia, se trata de las destrezas operativas fundamentales porque permite al trabajador su disposición para ejecutar tareas de manera eficiente mediante la integración armoniosa de sus habilidades físicas y cognitivas.

**4.2.3.1.4 Habilidades Interpersonales.** Se refiere a la capacidad del trabajador de desenvolverse con sus compañeros de trabajo y su jefe directo, la capacitación es indispensable para aquellos trabajadores que necesiten mejorar su capacidad de escuchar, comunicarse y formar equipos, la mayoría de las evidencias sugieren que lo que se aprende en este tipo de capacitación se transfiere al lugar de trabajo. (Fraga, 2018, p. 28).

Al hablar de habilidades interpersonales, implica entender que se refiere a la capacidad de una persona para interactuar con otras en un entorno laboral abarcan una variedad de actividades, a fin de persuadir y entender estas habilidades, pues incluso están relacionadas con la personalidad del individuo, sino también con el dominio de técnicas de comunicación específica, son susceptibles hacer desarrolladas y mejoradas a través de la capacitación, a menudo se denominan competencias sociales, lo que sugiere que van más allá de simplemente interactuar y se extienden a la capacidad de trabajar bien con otros, entender sus necesidades y construir relaciones efectivas que fomente un clima organizacional favorable.

**4.2.3.1.5 Disposición Anímica.** La conducta de una persona está influida básicamente por sus interacciones sociales, las cuales pueden determinar su sentido de identidad y pertenencia en el trabajo. La gente busca relaciones sociales significativas en el trabajo y responde a las expectativas de las personas que haya a su alrededor, en ocasiones más que ante los incentivos financieros, además denominó dos teorías: teoría X las personas necesitan ser controladas y motivadas usando incentivos financieros e incluso amenazas de castigos, teoría Y las personas buscan independencia, auto desarrollo y creatividad en su trabajo son seres morales que si se tratan como tales se esforzarán por el bien de la organización. (Arnold & Randall, 2012, p. 263).

Implica comprender que la disposición anímica se refiere a la disposición emocional y la voluntad de trabajar de las personas en un entorno laboral. Esta disposición está influenciada por varios factores, como actitudes, creencias, percepción de equidad, valores y motivación en relación con las condiciones de trabajo. Frente a las demandas laborales chocan significativamente con los elementos de la disposición anímica de una persona, pueden sugerir reacciones psicológicas, da lugar a estados de estrés laboral. Estos estados llegan a afectar la disposición para el trabajo, sino que también pueden tener efectos graves a nivel fisiológico y psicológico en el individuo.

“Está de más resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa” (Martinez & Martinez, 2009, p. 10).

Se refiere a cómo se sienten emocionalmente los individuos mientras trabajan, esto implica considerar factores como la satisfacción, el nivel de estrés, la motivación y la conexión emocional con el trabajo. Un estado anímico positivo puede estar asociado con un mayor compromiso, productividad y bienestar, mientras que un estado anímico negativo podría afectar adversamente la moral y el rendimiento laboral, este puede ser estimulado a través de capacitaciones constantes.

**4.2.3.1.6 Rasgos de Personalidad.** Etimológicamente hablando, personalidad, de latín personalitas, pero desde un punto de vista psicológico la definición va mucho más allá. Según Gordon Allport, psicólogo estadounidense pionero en el estudio de la personalidad, es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio. (Iberdrola, 2023).

En el entorno laboral implica que la personalidad de un empleado nunca se limita a rasgos superficiales, sino que se extiende a la interacción compleja de aspectos psicológicos y físicos que influyen en su forma de adaptarse al entorno laboral. La comprensión de la personalidad en este sentido implica reconocer la singularidad de cada empleado en su proceso de adaptación, lo que puede tener implicaciones destacadas para la gestión de equipos, la comunicación efectiva y la creación de un ambiente laboral que promueve el desarrollo individual y colectivo.

La personalidad está determinada por condiciones neuropsicológicas complejas, profundamente radicadas y fuertemente estables en cada individuo, por lo que el poder de la capacitación para modificarla es limitado o nulo. Los rasgos de personalidad no son positivos o negativos en sí, sino que su importancia como factores de competencia laboral debe ser evaluada en función del trabajo que debe realizar la persona. (Comisión Sistema Nacional, 2010, p. 8).

La personalidad está determinada por patrones impredecibles en su forma de enfrentar diversas situaciones, es resistente a cambios significativos a través de la capacitación esto debido a que los comportamientos están arraigados en aspectos psicológicos propios de una persona y resultan complejos de ser modificables mediante entrenamiento. La capacitación puede mejorar las habilidades específicas, pero la naturaleza arraigada y dinámica de la personalidad la hace menos maleable en comparación con otros aspectos más técnicos.

### 4.2.3.2 Métodos para Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

**4.2.3.2.1 Método DACUM.** Este método opera sobre la base de las siguientes premisas: los empleados con experiencia están mejor capacitados para describir y definir su trabajo que cualquier otra persona, cualquier trabajo puede ser efectivo y suficientemente descrito en términos de las tareas que los empleados cualificados efectúan en dicho ocupación, las tareas para ser realizadas correctamente demandan el dominio de determinados conocimientos, habilidades, las tareas para ser realizadas correctamente demandan el dominio de determinados conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes por parte del trabajador. (Muñoz & Marco, 2002, p. 8).

Al hablar del método DACUM se presenta como una herramienta para la comprensión detallada y la búsqueda de mejorar los procesos laborales, aprovecha la experiencia de los empleados para definir de manera efectiva tareas, conocimientos y actitudes claves en una ocupación, esto quiere decir que el empleado debe ser capaz de identificar rápidamente las tareas en su puesto de trabajo, si posterior a los resultados se obtiene un déficit en la identificación de tareas es señal que el trabajador debe iniciar un proceso de capacitación.

**4.2.3.2.2 Método SCID.** “Se lleva a cabo un análisis más detallado de las tareas de una ocupación en cuanto a: pasos, estándares de ejecución, instrumentos y materiales de trabajo, normas de seguridad y manejo de información” (Comisión Sistema Nacional, 2010, p. 20).

Radica en la creación modular de guía didácticas que abordan en el autoaprendizaje con explicaciones sobre su uso, documentación de conocimientos y habilidades necesarias que un trabajador debe dominar para realizar correctamente el trabajo, la guía cuenta con un formulario de autoevaluación y pruebas que debe realizar el supervisor en base al trabajo ejecutado.

**4.2.3.2.3 Método AMOD.** Es un método rápido y ágil que permite dar respuesta a corto plazo en materia de formación. Durante el desarrollo del taller se genera una interacción y sinergia grupal que permite a los distintos actores comprender en qué consiste su trabajo y hacia dónde transitar para mejorar el desempeño. (Mertens, 1998, p. 3).

Al hablar de dicho método se presenta como una herramienta organizativa eficaz para desarrollar programas de capacitación en diversas ocupaciones, al estructurar las competencias de manera secuencial y adaptarse a un enfoque de enseñanza progresiva, la finalidad es organizar estas competencias en módulos de capacitación, estos pueden ser impartidos de manera secuencial, siguen un orden de complejidad creciente.

### **4.3 La Capacitación en la Administración de Recursos Humanos**

Desde el punto de vista de la administración de capacitación es una responsabilidad administrativa, significa crear estrategias educativas especializadas. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales busca fortalecer la eficiencia y productividad de los empleados, contribuyendo así al éxito global de la gestión de recursos humanos. (Chiavenato, 2011, p. 322).

Al hablar de capacitación es una responsabilidad fundamental de la administración de recursos humanos, de ahí que juega un papel crucial en el desarrollo y el rendimiento de los empleados. La formación adecuada más que mejorar las habilidades y competencias individuales, también contribuye al crecimiento general de la organización. Al invertir en la capacitación de los trabajadores se fortalece la productividad y la eficiencia, sino que también fomenta un entorno de trabajo positivo y motivador. La capacitación continua permite a los trabajadores mantenerse actualizados en sus campos, lo que es esencial en un entorno laboral en constante evolución.

### **4.3.1 *Objetivos del Análisis de Puestos***

Con el fin de identificar las necesidades de capacitación en una organización, implica evaluar el proceso productivo, identificando factores críticos como productos rechazados, barreras y puntos débiles en el desempeño. Se basa también en la retroalimentación directa de las personas, quienes expresan claramente sus necesidades de información, habilidades competencias. Otro enfoque considera la visión organizacional del futuro, donde la introducción de nuevas tecnologías, procesos o productos indican la necesidad de adquirir nuevas habilidades y competencias. (Chavenato, 2008, p. 378).

Se clarifica como determinar las habilidades y competencias esenciales para establecer una estrategia de capacitación efectiva busca proporcionar una base sólida y práctica para identificar las áreas de desarrollo necesarias en el personal, para asegurar que la estrategia de capacitación implementada este alineada con las demandas actuales y futuras de la organización.

**4.3.1.1 Análisis de Puestos Para Fines de Capacitación.** Este análisis identifica las tareas, condiciones y competencias necesarias para cada puesto. Si hay descripciones detalladas de puestos el proceso es rápido; de lo contrario, puede ser costoso y demorado. Después, se determina como los empleados adquieren las competencias, ya sea a través de un estricto proceso de selección o mediante programas formales de capacitación para las tareas más complejas. (Aamondt, 2010, p. 290).

Al comprender a fondo las habilidades, destrezas y competencias necesarias para cada puesto, el programa puede diseñarse de manera específica y enfocada en cerrar las brechas de conocimiento existentes, este enfoque se alinea directamente con los desafíos y demandas reales del trabajo, además el programa puede adaptarse a la evolución de roles laborales. Así, se asegura que la capacitación siga pertinente y beneficiosa en el largo plazo.

**4.3.1.1.1 *Análisis Organizacional.*** Involucra no sólo el estudio de la empresa como un todo, sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el que la organización está localizada a partir de este diagnóstico debe abordar el programa de capacitación. (UPIICSA Instituto Politécnico Nacional, 2013).

Este proceso permite alinear la formación con las metas más amplias de la empresa, asegura que cada iniciativa de capacitación contribuye directamente al logro de los objetivos estratégicos a largo plazo. Al abordar específicamente las áreas identificadas en el diagnóstico, el programa se vuelve más relevante y centrado en las necesidades reales de la organización, para desarrollar una cultura de aprendizaje que respalda la misión y visión de la organización.

**4.3.1.1.2 *El Análisis de los Recursos Humanos.*** “Determinación de cuáles son los comportamientos, las actitudes y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización” (Chavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, p. 379).

Antes de diseñar un programa de capacitación, es esencial realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de la organización. Esto implica identificar las metas y objetivos empresariales, así como las brechas existentes entre las habilidades actuales de los empleados y las requeridas para alcanzar esos objetivos, los comportamientos deseados deben estar alineados con la cultura organizacional y los valores de la empresa, por ejemplo, si la colaboración es fundamental, los programas de capacitación deben fomentar habilidades de trabajo en equipo y comunicación efectiva, también deben abordar actitudes proactivas y de resiliencia.

Cada organización es única y los programas de capacitación deben adaptarse a sus características particulares. La personalización asegura que los empleados reciban formación específica que aborde sus desafíos y oportunidades únicas.

**4.3.1.1.3 El Análisis Funcional.** Se caracteriza por subdividir las funciones en sus funciones y luego en tareas más pequeñas identificando actividades elementales asignables a cada trabajador, el análisis funcional produce descripciones de puestos más flexibles y aplicables en diversos contextos laborales, adopta una visión más amplia del comportamiento laboral, incluyendo aspectos interpersonales y emocionales que impactan en el desempeño laboral. (Martinez & Martinez, 2009, p. 22).

Implica desglosar las funciones en tareas aún más detalladas, se describe como analítico, a medida que van de lo general a lo particular. Comienza por establecer el propósito principal de una organización, área o cargo, y luego se pregunta acerca de las funciones y sus funciones necesarias para lograr ese propósito.

**4.3.1.1.4 El Análisis de la Capacitación.** A partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación, se centra en analizar, planear, hacer y evaluar, asegura que la capacitación aborde de manera precisa y directa los desafíos y oportunidades específicos de la organización maximizando así su impacto en el rendimiento general, el análisis responde a la pregunta ¿cuál es la causa y si ocurre en otra área?. (Chiavenato, 2011, p. 330).

La efectividad de la capacitación radica en el crecimiento individual, pero también en como este crecimiento se traduce en mejoras tangibles para la organización en su conjunto. Dentro de este enfoque se menciona la norma ISO 10015 como una herramienta efectiva para impulsar una dinámica de mejora continua, aprendizaje e innovación basada en el rendimiento dentro de una organización, subraya un enfoque planificado y sistemático en los procesos de formación para contribuir significativamente a la mejora de la capacidad organizativa y el logro de los objetivos estratégicos que se adquieren a través de un programa de capacitación.

## 4.4 Modalidades de Capacitación en las Organizaciones

### 4.4.1 *Inducción a los Nuevos Empleados*

Es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales se debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto. (Corrales, 2005, p. 17).

Un proceso de inducción bien diseñado puede influir positivamente en la retención, el compromiso y el rendimiento general de los nuevos miembros del equipo, se le debe proporcionar claridad sobre la cultura corporativa las metas organizacionales y las oportunidades de desarrollo más allá de sólo informar a los nuevos empleados, también contribuye a su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

**4.4.1.1 Clasificación de los Programas de Capacitación.** En un programa de capacitación, se llevan a cabo actividades como enseñanza, donde se imparte el contenido a tratar. La práctica supervisada permite aplicar lo aprendido con la guía del capacitador para mejorar la ejecución. Posteriormente, se realiza la práctica independiente, sin ayuda, y los resultados se evalúan. La evaluación determina la necesidad de retomar la enseñanza si es necesario. Estas actividades son clave para garantizar la efectividad del programa de capacitación. (Hotmart, 2023).

Es esencial para diseñar estrategias efectivas de desarrollo profesional. Esta categorización permite identificar las necesidades específicas de los empleados y adaptar los programas en consecuencia. La diferenciación entre programas técnicos, de habilidades blandas y de liderazgo facilita la personalización de la formación según las áreas clave, contribuye a evaluar y medir los resultados, garantiza una mejora continua en el rendimiento y el crecimiento profesional.

**4.4.1.1.1 Programas de Juegos de Negocios.** Son una herramienta de capacitación que permite a los participantes asumir roles clave, en estos juegos compiten entre sí tomando decisiones que afectan precios, volúmenes de producción e inventarios. Un programa de cómputo manipula estas decisiones y los resultados simulado reflejan situaciones del mundo real. La ventaja es que, incluso si una decisión deficiente tiene un costo financiero, no resulta en despidos, permitiendo a los participantes aprender lecciones empresariales significativas. (Mondy, 2010, p. 204).

El programa de juegos de negocios es una metodología innovadora y efectiva a través del uso de tecnología los participantes asumen roles valiosos y toma de decisiones en la simulación de diferentes escenarios reales de manera práctica, proporciona una experiencia de aprendizaje dinámica, esta radica en la toma de decisiones y su capacidad analítica.

**4.4.1.1.2 Programas de Entrenamiento Inicial.** Tiene por objetivo familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo de un nuevo puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. El entrenamiento inicial es una actividad formal de corta duración que está a cargo, generalmente del jefe inmediato, y está dirigida a los nuevos empleados o a los empleados antiguos que son transferidos a puestos nuevos. (Martinez & Martinez, 2009, p. 53).

Los programas iniciales desempeñan un papel crítico en el proceso de integración y adaptación al entorno laboral, estos programas están diseñados para familiarizar a los empleados con los procedimientos esenciales del nuevo puesto. La supervisión directa asegura una guía efectiva durante esta fase formativa, más que acelerar la adaptación al entorno laboral, también sienta las bases para un rendimiento sólido y una contribución efectiva al equipo para que puedan iniciar a desempeñar sus habilidades.

**4.4.1.1.3 Programas de Complementación.** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige, este programa está diseñado para proporcionar habilidades adicionales o actualizar el conocimiento de los empleados en áreas específicas relacionadas con sus roles laborales, buscan mejorar la eficiencia, productividad y competencia del personal. (Díaz, 2014).

Abordan las carencias de conocimiento habilidades en trabajadores que han aprendido de manera empírica. Estos programas tienen duraciones cortas, la versatilidad de estos programas se refleja en su capacidad para satisfacer necesidades en todos los niveles organizativos desde operarios hasta la alta gerencia, se enfoca en la necesidad de mejorar el rendimiento laboral mediante un una formación específica y accesible, se centra en brechas de habilidades y mantienen a los empleados actualizados en las últimas tendencias y avances de sus campos respectivos.

**4.4.1.1.4 Programas de Especialización.** Para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo. A menudo la especialización tiene que ver con intereses particulares de cada empresa, por lo que estos programas tienden a ser diseñados e impartidos dentro de la propia empresa. (Martinez & Martinez, 2009, p. 54).

Al hablar de programas de especialización para trabajadores es una estrategia clave para mejorar el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral a los empleados adquirir habilidades específicas y conocimientos técnicos que son directamente relevantes para sus funciones laborales, ayuda a los empleados a mantenerse actualizados en los avances de sus campos, reduce los errores, aceleran los procesos y contribuye a un entorno de trabajo más fluido.

**4.4.1.1.5 Programas de Actualización.** El envejecimiento de la fuerza de trabajo ha requerido algunos ajustes algunos trabajadores de mayor edad sin inclinan por los puestos de tiempo completo menos exigentes, otros optan por un semi retiro, e incluso otros realizan trabajos de tiempo parcial. Muchos de estos individuos requieren una recapitación porque sus habilidades técnicas pueden estar actualizadas. Estos programas de capacitación pueden abordar una variedad de temas, que van desde la adopción de nuevas tecnologías y herramientas hasta la actualización de habilidades específicas relacionadas con la función laboral. (Mondy, 2010, p. 56).

Al hablar de programas de actualización su objetivo principal es poner al día los conocimientos de los trabajadores ante las innovaciones y cambios en instrumentos, equipos de trabajo, métodos y técnicas o normas para mantener la relevancia y eficacia en el trabajo, permiten que los trabajadores además de que se mantengan al día con las demandas cambiantes de su industria, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje continuo entre la organización.

**4.4.1.1.6 Programas de Perfeccionamiento y Desarrollo.** Tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse puestos de niveles superior en su área de trabajo, se supone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión. (Díaz, 2014).

Al hablar de programas de perfeccionamiento, más que favorecer a los empleados al mejorar sus destrezas y competencias, sino que también son esenciales para el crecimiento y la competitividad, así también preparan a los empleados para fomentar la movilidad laboral dentro de la organización impulsa su plan de carrera y crecimiento profesional, Al proporcionar oportunidades de aprendizaje, fortalece la competencia y la eficiencia.

**4.4.1.1.7 Programas de Desarrollo Personal.** Acciones tomadas para beneficiar directamente al empleado en su formación personal, tales como aprender otro idioma, trabajo en equipo, uso del computador estas actividades se relacionan directamente con el cargo del empleado, ya sea operativo o administrativo. Desarrolla de manera efectiva las propias responsabilidades y recursos, fomenta habilidades de inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales, los participantes definen metas claras y alcanzables tanto en el ámbito personal como profesional. (Chavenato, 2008, p. 235).

Al hablar de programas de desarrollo personal ayuda a los individuos a comprender mejor sus fortalezas, debilidades, valores y metas personales, mejora la capacidad de comunicarse de manera efectiva, tanto en el ámbito personal como profesional, esto puede incluir habilidades de escucha, expresión oral y escrita. Los programas deben ser accesibles para todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico, departamento o antigüedad en la empresa.

**4.4.1.1.8 Programas de Capacitación Transversales.** La capacitación está enfocada a necesidades colectivas de la organización más que a necesidades particulares de una persona, un grupo de trabajadores o una unidad de la empresa, actualmente las empresas deben lidiar con problemas que comprometen la eficiencia y estabilidad de toda la organización. Muchas son problemas externos con los que la empresa de lidiar internamente. (Martinez & Martinez, 2009, p. 54).

Los programas de capacitación transversales permiten a los empleados adquirir habilidades que son aplicables en una variedad de situaciones laborales debido a que las organizaciones se encuentran expuestas a múltiples factores que pueden influenciar en los trabajadores en sus creencias en cuanto al ambiente, esto hace que los equipos sean más versátiles y capaces de adaptarse a los cambios en el entorno laboral y fomentan comunicaciones efectivas.

## **4.5 ¿Por qué Capacitar a los Recursos Humanos?**

### ***4.5.1 El Capital Humano en el Éxito de una Empresa***

En la actualidad se le ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las personas que tenían mayor acceso al capital y a las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, en la actualidad las compañías que ofrecen productos con las más alta calidad son las que van un paso delante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de las compañías para el día de mañana es el calibre de la gente que está en organización. (Mondy & Noe, 2005, p. 4).

El capital humano representado por el conjunto de habilidades, conocimientos y talentos de los empleados, desempeña un papel fundamental en el éxito de una empresa. A medida que las organizaciones evolucionan en un entorno empresarial cada vez más competitivo, la capacidad para atraer, desarrollar y retener talento se vuelve crucial.

### ***4.5.2 Ciclo o Proceso de la Capacitación***

El proceso de capacitación se asemeja un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son: insumos, como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos. Proceso, como proceso de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación. Productos, como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional y retroalimentación, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. (Chiavenato, 2011, p. 388).

La capacitación es un proceso vital en el desarrollo de habilidades y conocimientos, a través de métodos estructurados como talleres cursos o programas, las personas adquieren competencias o mejoren los existentes. La capacitación efectiva involucra la participación, la retroalimentación constante y la aplicación práctica de lo aprendido en el entorno laboral.

### ***4.5.3 Optimización de Estrategias de Capacitación Para Superar los Desafíos Internos y Externos***

**4.5.3.1 Factores que Afectan La Capacitación y el Desarrollo.** Desde la adaptación, avances tecnológicos y la comprensión de la complejidad organizativa, estos elementos son piezas fundamentales para garantizar que la capacitación sea relevante, eficiente y alineada a las necesidades cambiantes del entorno laboral. La integración en nuestros procesos de administración de personal y la aplicación de principios de aprendizaje completan el panorama. (Oficina Internacional del Trabajo, 2016, p. 5).

La interacción compleja de factores como la tecnología, la innovación son dinámicos que pueden acelerar o cambiar las necesidades de habilidades en un entorno laboral. La adaptación estos cambios requiere programas de desarrollo ágiles y actualizados. La participación y el compromiso de los empleados para aprender hace que la capacitación se vuelva más efectiva.

**4.5.3.1.1 Factores Internos.** Destaca que el éxito de una empresa, medio por la eficiencia productiva, estabilidad financiera y la cohesión organizacional, está determinado por las condiciones de operación y gestión. La cohesión organizacional, especialmente se ve influida significativamente por el clima y cultura organizacional, que afecta la actitud de los trabajadores, un factor crucial en su desempeño laboral. (Martínez & Martínez, 2009, p. 55).

La estructura interna de la organización y sus procesos incluyen en la efectividad de la capacitación. Un entorno que fomenta la colaboración, la retroalimentación y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos facilita el proceso de aprendizaje. La cultura corporativa puede influir en la percepción en la formación, pues una cultura que valora el aprendizaje continuo tiende a fomentar la participación en programas de capacitación.

**4.5.3.1.2 Factores del Clima Laboral.** Es un factor que interviene dentro de la organización que guarda relación con la productividad, rotación de personal y satisfacción laboral generando un determinado clima, que conlleva comportamientos conductuales que obviamente pueden traer consecuencias laborales. Debemos mencionar entonces que involucra factores como: inducción, capacitación, desempeño, y relaciones laborales. (Zambrano, Véliz, & Barzola, 2017, p. 918).

Un ambiente laboral positivo, caracterizado por la colaboración, la comunicación abierta y el apoyo mutuo, crea un contexto propicio para el aprendizaje y el desarrollo. En contraste un clima laboral tenso, con falta de confianza conflictos interpersonales puede obstaculizar el proceso de capacitación al general distracciones, desmotivación y resistencia al cambio. Por lo tanto, la gestión eficaz del clima laboral es esencial para maximizar el impacto de las iniciativas de capacitación, avala un entorno propio para el crecimiento profesional.

**4.5.3.1.3 El Apoyo de la Alta Gerencia.** Es un requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y debe comunicar con claridad a toda la organización la manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos y los programas de capacitación. (Chavenato, 2008, p. 373).

El respaldo de la alta gerencia es un elemento clave para el éxito de los programas de capacitación en cualquier organización, además los líderes muestran un compromiso activo y demuestra el valor que asignan al desarrollo del personal, envían un mensaje claro sobre la relevancia y la seriedad de la capacitación, este apoyo asimismo proporciona los recursos necesarios, y también fomenta la participación y motiva a los empleados.

**4.5.3.1.4 El Compromiso de los Especialistas y Generalistas.** Actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce en entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política se puede proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializada, el supervisor gerente de explicar, enseñar y dar seguimiento y comunicación. (Chiavenato, 2011, p. 386).

La necesidad de involucramiento tanto de especialistas como de los gerentes en los programas de capacitación. Aunque los profesionales de capacitación ofrecen experiencia técnica, se acentúa que la responsabilidad principal recae en los gerentes de línea incluyen desde el presidente hasta los niveles más bajo de la organización, esto implica que los líderes de cada nivel deben asumir un papel activo en la implementación e iniciativas de capacitación.

**4.5.3.1.5 Los Avances Tecnológicos.** Una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, de modo que puedan adaptarse mejora las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y el ritmo vertiginoso del cambio, Estas tecnologías no solo mejoran la eficiencia en la adquisición de habilidades, sino que también facilitan un seguimiento más preciso del progreso y la evaluación del rendimiento de los empleados. (Montufar, 2013, p. 6).

La influencia de los avances tecnológicos, especialmente la tecnología de la información, en proceso de capacitación y desarrollo. Indica que la computadora y el internet poseen un impacto profundo en todas las áreas de los negocios, altera la manera en que el conocimiento se transmite las personas. Además, enfatiza que este cambio tecnológico está en constante expansión, sugiere que le evolución continua de la tecnología renueva la forma en que se abordan los programas de capacitación y desarrollen en el futuro.

**4.5.3.1.6 La Complejidad de la Organización.** “La evaluación de qué tan sorprendentes pueden ser las transformaciones en comparación con los cambios sistemáticos, la cual refleja la amplitud y la utilidad de la información que la organización tiene sobre el futuro” (Chiavenato, 2017, p. 77).

La complejidad de las organizaciones modernas, especialmente aquellas que adoptan estructuras planas y horizontales con pocos niveles jerárquicos. Aunque estas estructuras pueden parecer simples superficialmente, la realidad es que la responsabilidad individual y de equipo se expanden y enriquecen con el tiempo. Esto lleva que las personas pasen más tiempo en sus roles, asumen tareas cada vez más complejas y demandantes de nuevos conocimientos. Las cadenas de mando tradicionales, que proporcionan estabilidad a expensas de la eficiencia, encontrándose reemplazadas por una estructura más adaptativa.

**4.5.3.1.7 Los Principios del Aprendizaje.** Lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo. La formación del talento humano a través del aprendizaje organizacional, mediado por un proceso de gestión y capacitación integral por competencias y orientada a la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo, se constituyendo un factor estratégico, se asume que conocimiento nunca se va a perder por el contrario evoluciona constantemente. (Giraldo & Serrano, 2010, p. 16).

El objetivo central de la capacitación y desarrollo es inducir un cambio en el comportamiento de las personas. Este cambio implica que las personas puedan adquirir información de manera efectiva para que se produzca una transformación en su forma de actuar. Se menciona específicamente que las ciencias conductuales han aportado significativamente a los programas de capacitación y desarrollo al proporcionar principios de aprendizaje.

**4.5.3.1.8 Otros Procesos de la Administración de Personal.** Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlo y llevarlos a obtener calificaciones más altas en las tareas que realicen. (Chavenato, 2008, p. 373).

La importancia de una visión holística de la administración de personal, implica una comprensión integral de todos los procesos y su interacción para lograr sinergia. Las actividades de capacitación y desarrollo nunca existen de manera aislada, dependen de otros procesos de administración de personal, como reclutamiento y selección. Los programas de capacitación están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización.

#### **4.6 ¿Cuál es el Enfoque de la Capacitación?**

La capacitación y el desarrollo del personal, son de suma importancia para el éxito de las organizaciones, ya que desempeñan una función central para alinear los objetivos institucionales con el esfuerzo individual de todo el talento humano. La razón fundamental de capacitar, es la de desarrollar o formar al personal, darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño no solo satisfactorio, sino de alto rendimiento, para que innove y proponga mejoras en y para su puesto de trabajo. (Unidad de Capacitación y Desarrollo, 2020).

El alcance de la capacitación y el desarrollo del personal en las organizaciones reside en su función vital para alinear los objetivos institucionales con el esfuerzo individual de los empleados. La capacitación busca proporcionar conocimientos y habilidades, y también fomentar un rendimiento excepcional que permita la innovación y la proposición de mejoras en cada puesto de trabajo.

El enfoque de capacitación de personal se refiere a la estrategia y métodos utilizados por una organización para desarrollar y mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de su personal. Este proceso busca garantizar que los empleados adquieran las capacidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones y contribuir al éxito de la organización. (Universidad De Champagnat - Licenciatura En RR.HH., 2022).

Se menciona que la capacitación tiene como objetivo proporcionar a los empleados los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios. Esto sugiere una formación integral que va más allá de la simple transmisión de información, abarca el desarrollo de habilidades prácticas y la comprensión conceptual. Se establece que la razón fundamental para proporcionar capacitación es desarrollar y formar al personal. Aquí, "desarrollar" implica un crecimiento más amplio y a largo plazo, mientras que "formar" se refiere a la adquisición de habilidades específicas.

#### ***4.6.1 Enfoques Relacionados con las Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje***

Un enfoque de aprendizaje es la ruta preferente que sigue un individuo en el momento de enfrentar una demanda académica en el ámbito educativo; está mediado por la motivación del sujeto que aprende y por las estrategias usadas. Siendo el aula de clase principalmente el espacio donde suceden estos eventos, allí ha surgido numerosas investigaciones en torno a las relaciones de aprendizaje y de enseñanza que se dan entre los estudiantes y los docentes como actores principales del acto educativo. (Soler, Cárdenas, & Hernández Pina, 2017).

El enfoque de aprendizaje como la ruta preferida que un individuo elige al enfrentar demandas académicas en el ámbito educativo, se ve influenciado por la motivación del estudiante y las estrategias que utiliza. Se señala que el aula de clases es el principal escenario donde ocurren estos eventos, lo que ha llevado a numerosas investigaciones sobre las dinámicas de aprendizaje y enseñanza entre estudiantes y docentes.

De otro lado, la motivación intrínseca, originada desde el interior del sujeto, provoca en él una orientación general hacia la comprensión del significado de lo que se aprende; así, la tarea se hace algo interesante con importantes implicaciones personales para cada estudiante. A su vez, esto conduce al uso de operaciones cognitivas de orden superior tendientes a discutir, reflexionar, teorizar y plantear hipótesis; de esta manera, los elementos estudiados se ven desde una perspectiva holística que buscan una relación de los conceptos ya conocidos, con los contenidos de otras asignaturas, generando así en el sujeto sentimientos positivos de autoeficacia. (María Hernández, 2010, p. 75).

Al hablar de motivación intrínseca en el proceso de aprendizaje al originarse desde el interior del individuo. Esta forma de motivación genera una orientación general hacia la comprensión del significado de lo que se aprende, convierte la tarea en algo interesante con significativas implicaciones personales para cada estudiante.

La motivación intrínseca se refiere al impulso interno y personal que surge del interés y la satisfacción intrínseca en una actividad, sin depender de recompensas externas. Se caracteriza por el deseo autónomo de participar en una tarea debido al disfrute, la curiosidad o la autenticidad. Este tipo de motivación se origina desde dentro de la persona, estimulando el compromiso y la persistencia en la búsqueda de objetivos personales. La motivación intrínseca está vinculada a la autorregulación y al sentido de logro personal. (Universidades, 2021).

La motivación intrínseca impulsa el uso de operaciones cognitivas de orden superior, como discutir, reflexionar, teorizar y plantear hipótesis. Este enfoque permite al aprendiz ver los elementos estudiados desde una perspectiva holística, busca relaciones entre los conceptos conocidos y los contenidos de otras asignaturas. Como resultado, se generan sentimientos positivos de autoeficacia en el individuo, contribuye así a un aprendizaje más profundo y significativo.

#### 4.6.1.1 Clasificación de los Métodos y Estrategias de Capacitación.

**4.6.1.1.1 Enfoque de Capacitación Basado en Competencias.** Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan, integran, orquestan tales recursos. El ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamientos, las cuales permiten determinar y realizar una acción relativamente adaptada a la situación. Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra. (Segoviano, 2014, p. 312).

El enfoque representa una perspectiva pedagógica y de desarrollo profesional que se centra en la adquisición y aplicación de habilidades prácticas y conocimientos específicos necesarios para desempeñarse eficazmente en un rol o función particular. A diferencia de los enfoques más tradicionales que pueden enfocarse en la transmisión de información teórica.

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (Galvez, 2011, p. 20).

Este enfoque resalta como la conexión directa entre lo que se aprende y su aplicación práctica, este enfoque busca mejorar el desempeño actual y también fomentar la adaptabilidad a diversos contextos laborales. Además, al reconocer que las competencias se adquieren en entornos educativos, sino también a lo largo de la experiencia laboral, este enfoque promueve el aprendizaje continuo y la mejora constante en el ámbito profesional.

Este enfoque (ABC) vincula de manera dinámica los contenidos, las habilidades y las actitudes, por lo cual se plantea actualmente como uno de los enfoques más completos para los procesos de formación; “una de las orientaciones del diseño curricular en la actualidad es su enfoque por competencias, como parte de las tendencias actuales de la educación superior y la vinculación universidad-sociedad”. Así, se ha acuñado la expresión de que el proceso de formación se centra en el saber saber (contenidos), el saber hacer (habilidades) y el saber ser (actitudes). Para generar desempeños se deben tener en cuenta estos tres alcances del aprendizaje, de tal manera que sea posible formar de manera integral a quienes aprenden. (Granados, 2018, p. 28).

El método ABC es una herramienta valiosa para identificar y desarrollar habilidades clave. Al asignar niveles a dicho método (ABC) a las competencias, se prioriza el aprendizaje según su impacto en el desempeño laboral. Esto permite optimizar los recursos de capacitación y enfocarse en áreas críticas para el éxito individual y organizacional.

El líder más grande es aquel que está dispuesto a entrenar a otros hasta el punto en que lleguen a superarlo en conocimientos; Actitud: Desarrollar una actitud positiva y receptiva hacia el aprendizaje continuo. Base de Conocimiento: Construir una sólida base de conocimientos en el área de interés. Compromiso: Comprometerse activamente con el proceso de aprendizaje y aplicar los conocimientos adquiridos en la práctica. (Maxwell, 2007, p. 11).

La metodología fomenta la eficiencia al dirigir los esfuerzos de formación hacia competencias esenciales (A), establece una inversión estratégica en el desarrollo de habilidades clave. Además, facilita la adaptabilidad al cambio, dado que permite ajustar la capacitación según las necesidades evolutivas del entorno laboral. En resumen, el método ABC en el enfoque por competencias maximiza el impacto de la capacitación al alinearla con las metas organizacionales y las necesidades específicas de los empleados.

**4.6.1.1.2 Enfoque de Capacitación Basado en el Aprendizaje Experimental.** La participación estratégica y activa de los estudiantes en contextos en los que aprenden haciendo y reflexionando sobre esas actividades, lo que los faculta para aplicar sus conocimientos teóricos a los proyectos prácticos en una multitud de configuraciones dentro y fuera del aula. (Bates, 2022).

El enfoque busca mejorar el aprendizaje mediante experiencias prácticas y situacionales.

Al fomentar la participación, se promueve la aplicación práctica de conceptos teóricos, fortalece la comprensión. Este método favorece el desarrollo de habilidades prácticas, como la resolución de problemas y la toma de decisiones, esenciales en entornos profesionales.

Sin embargo, su efectividad puede depender del diseño de las experiencias y la facilitación de la reflexión. Aunque beneficioso, nunca es universalmente aplicable y puede requerir una base teórica sólida en algunos contextos, este enfoque puede ser una herramienta poderosa si se adapta adecuadamente a las necesidades específicas del grupo y del tema de capacitación.

El Aprendizaje Experiencial sigue un ciclo de 4 fases: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Los colaboradores participan activamente, desarrollan teorías y aplican principios en tareas relacionadas con su trabajo. Utilizando herramientas como casos de estudio y simulaciones, permitiendo la experimentación, la corrección de errores y la preparación para situaciones reales, a diferencia de la capacitación tradicional donde la teoría se aplica a simulaciones. (Expertos Enseñando a Expertos, 2023).

Es una metodología educativa que pone énfasis en el aprendizaje a través de la experiencia práctica. Al fomentar la participación de los estudiantes en situaciones reales, se promueve un entendimiento más profundo y duradero de los conceptos. Este método desarrolla habilidades prácticas y también estimula la curiosidad y la creatividad.

**4.6.1.1.3 Enfoque de Capacitación Basado en la Tecnología y E-Learning.** El aprendizaje electrónico es un sistema de capacitación basado en la instrucción en línea, aprovechando la velocidad y capacidades de las computadoras para ofrecer flexibilidad en la instrucción. Es especialmente conveniente para aprendices adultos, permitiendo un ritmo personalizado y la repetición del contenido según sea necesario. Se puede acceder al aprendizaje electrónico en cualquier momento y lugar, incluso fuera del turno de trabajo, lo que facilita la participación de los empleados. La versatilidad del aprendizaje en línea se traduce en importantes ahorros de costos en comparación con métodos tradicionales de capacitación. (Mondy, 2010, p. 207).

El enfoque de capacitación basado en tecnología y e-learning ha transformado cómo las personas adquieren conocimientos, de modo elimina barreras geográficas y temporales. Ofrece flexibilidad y personalización, adaptándose a los ritmos individuales. Mejora la eficiencia y facilita la actualización constante de habilidades en un mundo cambiante. La interactividad, multimedia y simulaciones en línea enriquecen la experiencia de aprendizaje. A pesar de sus beneficios, es crucial abordar desafíos como la brecha digital para garantizar la inclusividad y accesibilidad. En general, representa una evolución positiva en la educación y desarrollo profesional.

Una metodología de enseñanza-aprendizaje basada en el uso de contenidos educativos distribuidos a través de un soporte electrónico, fundamentalmente internet, y puede ser sincronizada (cuando la transmisión se hace a una hora, la persona asiste a la computadora) o no sincronizada (cuando la persona localiza en el sitio, a cualquier hora, el programa al que quiere asistir). El entrenamiento a distancia ofrece grandes ventajas: se puede hacer a cualquier hora y en cualquier lugar. Su costo, en comparación con los programas convencionales, es bajísimo. (Duart, 2006, p. 1).

Este enfoque permite a los estudiantes aprender a su propio ritmo, logra acceder a materiales educativos desde cualquier lugar con conexión a internet. La interactividad de los cursos e-learning, que incluyen elementos como videos, cuestionarios y foros de discusión, mejora la retención de información. Además, este método facilita la actualización constante de contenidos, válida que la información sea relevante y actualizada. La flexibilidad y accesibilidad del e-learning lo convierten en una opción popular tanto para la formación empresarial.

**4.6.1.1.4 Enfoque de Capacitación en Habilidades Sociales y Comunicación.** Busca fomentar habilidades interpersonales y de comunicación cruciales para interacciones exitosas, como contacto visual, escucha, compartir, toma de turnos, saludos, interpretación de expresiones faciales, creación de amistades, inicio y mantenimiento de conversaciones, autorrepresentación, e interacciones sociales cooperativas y significativas. Estas habilidades maximizan el potencial de interacción social de un individuo y su integración en la comunidad mediante la enseñanza directa de actividades sociales, juegos integrados y habilidades de comunicación social. (Sclar, 2019, p. 1).

Al mejorar las habilidades, las personas pueden fortalecer sus relaciones interpersonales, tanto en el ámbito laboral como en la vida cotidiana. Esta capacitación más que centrarse en la expresión verbal, también en la escucha, la empatía y la gestión efectiva de conflictos. Al invertir en el desarrollo de competencias, se promueve un ambiente colaborativo, se potencia el trabajo en equipo, desarrollo profesional y se favorece el entendimiento mutuo, este enfoque contribuye a construir individuos más efectivos y comunicativos en diversos contextos.

Estas habilidades mejoran la dinámica del equipo y la satisfacción del cliente, para promover una mejor integración y éxito en el lugar de trabajo. Además, empoderan a los empleados para manejar interacciones complejas con mayor confianza y efectividad.

Es una serie de conductas por las que una persona expresa adecuadamente sus ideas, sus sentimientos, opiniones, actitudes, deseos, opiniones de un individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelven problemas inmediatos de la situación, minimizando la probabilidad de futuros problemas, el individuo logra optimizar sus relaciones interpersonales. (Mamani, Tejada, Ponce, & Sayco, 2016, p. 7).

Las habilidades sociales y de comunicación en el comportamiento humano. Se refiere a un conjunto de acciones que permiten a una persona expresar sus pensamientos y emociones de manera apropiada, adaptándose a la situación y demuestra respeto hacia los demás. Estas conductas facilitan la resolución de problemas inmediatos, a su vez buscan prevenir conflictos futuros. En este marco, la capacidad de optimizar las relaciones interpersonales, sugiere que el desarrollo de dichas habilidades contribuye significativamente a la efectividad y armonía en la interacción e integración social.

**4.6.1.1.5 Enfoque de Capacitación en Liderazgo y Desarrollo de Talento.** Implica reconocer y cultivar los talentos latentes, que alcanzan su máximo potencial con el entorno y la motivación adecuados. Se enfoca en la transformación activa de conocimientos y habilidades en acciones prácticas con resultados tangibles y en constante mejora. Este enfoque abarca el desarrollo integral del individuo, considerándolo no solo como empleado, sino como un ser humano completo. Se toman en cuenta las preferencias, pasiones y expectativas de crecimiento de cada colaborador para personalizar el desarrollo. (Enciso & Jiménez, 2011, p. 9).

Es un compromiso mutuo entre la empresa y el empleado hacia el crecimiento, se promueve el desarrollo del talento en dimensiones técnicas y habilidades blandas, para favorecer la interacción entre áreas, la polivalencia, la rotación de labores, la flexibilidad y la autogestión.

Al priorizar el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, se establece una base sólida para el éxito a largo plazo. Este enfoque se centra en la formación técnica, en cultivar habilidades blandas y motivar el crecimiento individual. La inversión en líderes y talentos contribuye al rendimiento actual, y a la preparación para futuros desafíos, crea una cultura organizacional dinámica y resiliente.

La capacitación en liderazgo es el mayor enfoque de las organizaciones actualmente. Por ello, el desarrollo del liderazgo es una prioridad estratégica para las empresas. Para comenzar, se define la capacitación en liderazgo como programas que han sido diseñados sistemáticamente para promover el conocimiento, habilidades, capacidades, y otros componentes del líder. Además, se centra en desarrollar la capacidad colectiva de los miembros de la organización con el fin de desempeñarse efectivamente en procesos y roles de liderazgo. (Herrera, 2021, p. 24).

Se resalta el creciente alcance que las organizaciones atribuyen a la capacitación en liderazgo, considerándola como su principal prioridad en la actualidad. El énfasis estratégico en el desarrollo del liderazgo subraya la necesidad de cultivar conocimientos, habilidades y capacidades específicas a través de programas diseñados de manera sistemática. La definición de la multidimensionalidad del liderazgo, aborda aspectos individuales, al igual que la capacidad colectiva de los miembros de la organización, evidencia el invertir en el crecimiento y formación de líderes dentro de las empresas.

La capacitación para líderes se refiere a un proceso educativo diseñado específicamente para desarrollar y fortalecer las habilidades, conocimientos y competencias de aquellos individuos que ocupan roles de liderazgo en una organización. Este tipo de capacitación se centra en proporcionar a los líderes las herramientas y el entendimiento necesarios para dirigir equipos de manera efectiva, tomar decisiones estratégicas. (Bizneo HR, 2023).

El proceso de enseñanza-aprendizaje es crucial para capacitar a los gerentes, puesto que proporciona las herramientas necesarias para adquirir habilidades directivas, comprender estrategias empresariales y liderar equipos de manera efectiva. A través de la capacitación, los gerentes pueden mejorar su toma de decisiones, desarrollar habilidades de comunicación y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno empresarial. Este proceso beneficia a los individuos en sus roles de liderazgo, a su vez también contribuye al crecimiento y éxito general de la organización.

**4.6.1.1.6 Enfoque de Capacitación para la Diversidad e Inclusión.** El enfoque de capacitación para la diversidad e inclusión busca crear un ambiente laboral que valore y respete la diversidad de los empleados. Se enfoca en áreas clave, como sensibilización y comprensión, cambio de mentalidad hacia la equidad, comunicación intercultural, liderazgo inclusivo, resolución de conflictos y programas de mentoring. (Rivero, 2021, p. 73).

La diversidad e inclusión en programas de capacitación son fundamentales para construir entornos laborales equilibrados, se enriquece el aprendizaje. Los programas de capacitación deben adaptarse a las necesidades de un grupo heterogéneo, reconoce y respeta las diferencias individuales. La inclusión mejora la representación organizacional, y promueve la igualdad de oportunidades, permite a todos los participantes desarrollar su máximo potencial.

También aborda políticas y procedimientos, evaluación continua, participación activa, competencia cultural, acciones concretas y la medición del impacto. La adaptación a las necesidades específicas de cada organización es crucial, y se destaca la importancia de considerar la capacitación como un proceso continuo para lograr una integración efectiva de la diversidad e inclusión en la cultura organizacional. (Rivero, 2021, p. 73).

El enfoque es esencial en cualquier entorno laboral contemporáneo. Al priorizar la formación en estas áreas, las organizaciones fomentan un ambiente inclusivo que valora la diversidad de sus empleados. La capacitación ayuda a sensibilizar a los equipos sobre la significación de la equidad y el respeto, promueve la comprensión de las diferentes perspectivas y experiencias. Este enfoque contribuye positivamente a la cultura corporativa y puede mejorar la productividad, la innovación. Proporciona a los empleados las herramientas necesarias para comprender y respetar las diferencias.

Un programa de capacitación en diversidad tiene como objetivo aumentar la conciencia de los participantes sobre los diferentes tipos de diversidad, apreciando las diferencias existentes entre los compañeros de trabajo, y del mismo modo, proporcionar conocimientos y estrategias para mejorar las habilidades interpersonales y de comunicación de los empleados a través de la diversidad, como una forma de contribuir a la construcción de un ambiente de trabajo positivo. Al proporcionar a los empleados conocimientos sobre la equidad, el respeto y la comprensión de las diferencias, se fomenta un ambiente laboral más inclusivo. Esto no solo beneficia a los empleados al sentirse valorados, sino que también impulsa la innovación y la productividad al aprovechar la riqueza de perspectivas. (PennState Extensión, 2011).

Este programa de capacitación en diversidad refleja una perspectiva proactiva y necesaria en el ámbito laboral contemporáneo. Al buscar aumentar la conciencia y apreciación de la diversidad, se reconoce el valor de cultivar un entorno inclusivo, el programa aborda la aceptación de las diferencias, además promueve la construcción de relaciones más sólidas entre los empleados. Esta iniciativa contribuye significativamente a la creación de un ambiente de trabajo positivo, donde la diversidad más que solo reconocerse, sino que se celebra y utiliza como un catalizador para el crecimiento y la innovación en la organización.

#### ***4.6.1.1.7 Enfoque de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Técnicas y Digitales.***

Vivimos en una Época de cambio constante, impulsada por innovaciones tecnológicas y dinámicas de mercado. El aprendizaje continuo es esencial por tres razones principales: garantiza la adaptabilidad de los empleados a nuevos roles en un entorno cambiante, mejora la competitividad de las empresas al fomentar la innovación y la eficiencia, y contribuye a la retención de talentos al proporcionar oportunidades de desarrollo que aumentan la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados. (Pérez, 2015, p. 1).

En la Era actual, donde la tecnología evoluciona rápidamente. Brindar a los trabajadores las herramientas y conocimientos necesarios para adaptarse a las demandas del mercado laboral es crucial. Este tipo de capacitación más allá de mejorar la eficiencia y productividad de los empleados, también fortalece la competitividad de las empresas. Además, al enfocarse en habilidades digitales, se promueve la inclusión en la economía digital. La capacitación continua en este ámbito beneficia a los individuos y las organizaciones, sino que también contribuye al progreso económico y social. Es necesario un enfoque integral que combine teoría y práctica, faculta a los profesionales a aplicar sus conocimientos de manera efectiva.

La comunicación electrónica e Internet han marcado una innovación significativa en el campo de la capacitación y la educación. En este contexto, se distinguen entre técnicas contemporáneas basadas en Internet y técnicas tradicionales de larga data. En algunos casos, se emplean enfoques mixtos, donde las técnicas tradicionales refuerzan o ilustran el aprendizaje en línea. La organización desempeña un papel crucial al proporcionar estructura y normativas para los cursos de capacitación, especialmente si asume parte de los costos o si la formación se lleva a cabo durante las horas laborales. (Wherther & Davis, 1991, p. 264).

La integración de comunicación electrónica e internet en la educación ha generado una transformación clave, diferencia entre métodos contemporáneos en línea y las técnicas tradicionales. La combinación de enfoques, donde las técnicas tradicionales complementan la educación en línea, se distingue por la versatilidad necesaria para abordar diversas preferencias de aprendizaje, la organización se manifiesta al establecer estructuras y normativas que guían la capacitación, especialmente pese a que asume costos o se realiza durante las horas laborales. Esta sinergia entre tecnología y métodos tradicionales respalda una educación efectiva y adaptativa.

#### **4.7 La Psicología del Aprendizaje de Adultos**

Se enfoca en entender cómo los adultos adquieren conocimientos y habilidades en un entorno profesional. Este campo destaca la importancia de considerar la experiencia previa, la motivación y la relevancia del contenido para el aprendizaje efectivo en adultos. Se reconoce que los adultos aprenden mejor cuando pueden aplicar directamente lo que están aprendiendo a situaciones prácticas en su trabajo. Además, la Psicología del Aprendizaje de Adultos destaca la importancia de crear un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo, adaptando los métodos de enseñanza a las necesidades individuales y fomentando la autodirección en el proceso de aprendizaje. (Piña, Rodríguez, & Rodríguez, 2016, p. 4).

Esta psicología se centra en comprender cómo los individuos adquieren conocimientos a lo largo de sus vidas. A diferencia de los niños, los adultos suelen traer consigo experiencias previas, motivaciones específicas y un enfoque más autodirigido hacia el aprendizaje. La relevancia y aplicabilidad práctica de la información son aspectos clave, dado que los adultos buscan conexiones directas con su vida cotidiana o profesional, el reconocimiento de las diferentes etapas del ciclo de vida es fundamentales para diseñar programas educativos efectivos para adultos.

El aprendizaje es un fenómeno constante en la vida diaria, ocurriendo de manera natural a lo largo de toda la existencia en diversos contextos. Destaca por su naturaleza individual, donde cada persona procesa la información de manera única y los resultados no se transfieren directamente a otros. Este proceso se integra verticalmente, contribuyendo al desarrollo personal y la identidad, y horizontalmente, relacionándose con experiencias compartidas en interacciones sociales. Actúa como un organizador que da coherencia a situaciones y eventos, permitiendo entender y relacionar conocimientos de manera estructurada. Desempeña un papel cíclico, donde el individuo recoge, actúa y afecta su entorno, recibiendo constantemente nueva información y adaptándose a un entorno dinámico. (Infante, 2007, p. 16).

El aprendizaje es una fuerza omnipresente que moldea nuestra existencia, manifestándose de forma innata a lo largo de toda nuestra vida. Su carácter individual resalta, debido a que cada persona absorbe y procesa la información de manera única, sin transferirse directamente a otros. Este fenómeno, al integrarse tanto vertical como horizontalmente, contribuye al crecimiento personal y a la formación de la identidad. Funciona como un organizador que brinda coherencia a nuestras vivencias, que permite estructurar y relacionar conocimientos de manera significativa, y que el constante flujo de información impulsa la adaptación a un entorno dinámico.

#### ***4.7.1 Principios Relacionados con la Motivación Laboral para Adultos***

Los factores que influyen en el aprendizaje incluyen el estado anímico, intereses, creencias personales y hábitos de pensar. La capacidad mental, física y sensorial, junto con la curiosidad, creatividad y responsabilidad, refuerzan la capacidad de aprender. La autoestima y el agrado también tienen un impacto positivo en el esfuerzo de aprendizaje. Además, el entusiasmo es crucial para aprender, mientras que el estrés, la ansiedad y la depresión pueden obstaculizar el proceso de aprendizaje. (Martinez & Martinez, 2009, p. 107).

Los principios relacionados con la motivación laboral para adultos en el entorno laboral son fundamentales para fomentar un ambiente productivo y satisfactorio. La comunicación abierta y transparente entre empleadores y empleados también desempeña un papel crucial, por lo tanto, permite comprender las metas personales y alinearlas con los objetivos organizacionales. Además, la flexibilidad en la asignación de tareas y la promoción de un equilibrio entre vida laboral y personal contribuyen a mantener niveles saludables de motivación en la fuerza laboral adulta. Estos principios, de modo que se aplican de manera efectiva, pueden mejorar el compromiso y la productividad en el entorno laboral.

La importancia de comprender tanto la vida personal como profesional de un individuo para establecer mecanismos de motivación adecuados. Se destaca la relevancia de los roles sociales y profesionales, sugiriendo que la interacción y las expectativas sociales influyen en el comportamiento y desempeño. Además, se enfatiza la individualidad de cada persona, con factores motivacionales diversos y únicos. La personalidad, condicionada por la genética y el entorno, se manifiesta a través de expresiones individuales de carácter. La comprensión de estos factores se presenta como crucial para entender el comportamiento y diseñar estrategias de capacitación que motiven a los colaboradores. (Mazariegos, 2015, p. 14).

Comprender el entorno de un individuo es fundamental para implementar estrategias de motivación efectivas. Los roles sociales y profesionales influyen en el comportamiento, y la observación de cómo alguien se desenvuelve en ellos permite identificar mecanismos motivacionales adecuados. La individualidad de cada persona se enfatiza, puesto que factores motivacionales diversos y únicos están influenciados por la biología y el medio. La personalidad se manifiesta a través de expresiones individuales de carácter, y esta comprensión es esencial para diseñar estrategias de capacitación que impulsen la motivación de los colaboradores.

Todo lo que forma parte de la vida está sujeto al principio del cambio; todos los principios que gobiernan la motivación también cambian. La motivación como motor de la conducta tiene una intensidad y una duración que fluctúa en el tiempo. Usando la analogía del bote, la fluidez son las aguas del océano que impulsan el bote. (Hernandez, 2019).

En el contexto de la capacitación laboral, la fluidez se revela como un elemento esencial para el desarrollo profesional. Reconocer que los principios que rigen la motivación están en constante cambio entonces es trascendental adaptar las estrategias de capacitación a las dinámicas evolutivas. Así como el bote se mueve con las corrientes cambiantes, los programas de capacitación deben ajustarse para mantenerse relevantes y eficaces. La fluidez en la formación laboral implica estar abiertos a nuevas metodologías y tecnologías, recurre a corrientes de innovación para impulsar el crecimiento y el rendimiento en el ámbito laboral.

Las metas motivan e indican a la persona lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo deberá desarrollar para alcanzarlas. La intensidad con la cual se manifiesta la motivación va a depender de sus fuentes de energía, las cuales se agotan y varían en el tiempo. Estas fuentes de energía forman parte de nuestra modalidad corporal y de nuestros fenómenos psicológicos: emociones, mente y voluntad. La energía representa los remos y las velas del bote. (Gallardo, 2012).

En el ámbito de la capacitación laboral, la analogía de la energía como los remos y las velas del bote acentúa la vitalidad de mantener altos niveles de motivación para alcanzar metas profesionales. La intensidad de la motivación, comparada con la energía que impulsa el bote, varía según las fuentes energéticas de una persona, incluye emociones, mente y voluntad. Entender que estas fuentes de energía pueden agotarse y fluctuar en el tiempo subraya la necesidad de estrategias de capacitación que impartan conocimientos, y también nutran y gestionen eficazmente la energía motivacional de los individuos en el entorno laboral.

#### 4.7.2 *Taxonomía de Bloom*

Es un marco educativo que clasifica los objetivos de aprendizaje en seis niveles jerárquicos, desde lo más básico hasta lo más complejo. Estos niveles son: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Diseñada por Benjamín Bloom en 1956, la taxonomía proporciona una guía para la planificación educativa y la evaluación del aprendizaje, abordando diferentes habilidades cognitivas. Se utiliza ampliamente para desarrollar objetivos de aprendizaje específicos y diseñar evaluaciones que midan el nivel de habilidad cognitiva alcanzado por los estudiantes. Este marco ha sido valioso en la educación para estructurar la enseñanza y la evaluación de manera efectiva. (Bloom, 1990, p. 18).

En el ámbito laboral, la aplicación de la taxonomía de Bloom es crucial para la capacitación del personal. Principia por el conocimiento establece una base sólida para garantizar la comprensión de la información clave. La aplicación y análisis permiten la transferencia de conocimiento a situaciones prácticas y la resolución de problemas reales. La síntesis y evaluación fomentan la creatividad y la toma de decisiones informadas, mejora la eficacia de la capacitación y asegura un desarrollo integral de habilidades y competencias.

Dividida en tres ámbitos, proporciona una estructura integral para abordar diversas dimensiones del aprendizaje. En el ámbito cognitivo, se enfoca en el procesamiento de información y el pensamiento crítico, abarcando habilidades que van desde recordar hasta evaluar. El ámbito afectivo examina las dimensiones emocionales del aprendizaje, evaluando actitudes, sentimientos y valores en el proceso educativo. Por último, el ámbito psicomotor se relaciona con habilidades motoras y coordinación muscular, explorando destrezas físicas que van desde la imitación hasta la creatividad, al integrarse, ofrecen una base comprensiva para la planificación de objetivos de aprendizaje. (Universidad Internacional de La Rioja, 2022).

El enfoque en los ámbitos cognitivo, afectivo y psicomotor distingue abordar integralmente el proceso formativo. La consideración de las dimensiones emocionales en el ámbito afectivo reconoce la influencia crucial de actitudes y valores en el aprendizaje. Asimismo, el énfasis en habilidades motoras y coordinación muscular en el ámbito psicomotor subraya la relevancia de las destrezas físicas en el desarrollo educativo. La integración de estos ámbitos proporciona una sólida base para la planificación de objetivos de aprendizaje que abordan de manera holística aspectos cognitivos, emocionales y prácticos en la educación.

Cuando se habla de cogniciones, hace referencia a las elaboraciones e interpretaciones que realizan las personas, ante eventos y estímulos que provienen de su entorno y como el comportamiento de las personas se ajusta a estas interpretaciones internas. Las interpretaciones son denominados procesos mentales y los psicólogos cognitivos estudian esos tópicos, el aprendizaje, la memoria, la solución de problemas, la formación de conceptos y la toma de decisiones, En el ámbito de la capacitación laboral, el enfoque cognitivo busca desarrollar las habilidades mentales necesarias para realizar tareas específicas, resolver problemas relacionados con el trabajo y adaptarse a situaciones cambiantes en el entorno laboral. (Pulido, 2018, p. 17).

El aprendizaje cognitivo es un proceso fundamental en el desarrollo humano, donde se adquieren conocimientos, habilidades y comprensión a través de la observación, la experiencia y la reflexión. Este enfoque se centra en cómo las personas procesan la información, resuelven problemas y toman decisiones, predomina el poder de la mente y los procesos mentales en el aprendizaje. A través de la conexión de ideas y la construcción activa del conocimiento, el aprendizaje cognitivo busca entender cómo las personas asimilan, almacenan y aplican la información en su vida cotidiana. El aprendizaje cognitivo promueve una comprensión profunda y duradera al enfocarse en procesos mentales, lo que facilita la aplicación efectiva del conocimiento.

La intervención psicomotriz, es un claro ejemplo de intervención que permite el aprendizaje de nuevas estrategias y habilidades acordes a la edad. En ella se plantea una serie de actividades donde se utilizan técnicas activas. Todas estas actividades tienen el objetivo de ayudar a la persona que las realiza, a expresar sentimientos y emociones, a coordinar movimientos, facilitar la toma de decisiones dentro de un grupo o a nivel individual, reducir la ansiedad y el estrés, liberar frustraciones, mejorar y/o aprender habilidades sociales y cognitivas. (Manrique, 2023).

En entornos laborales, donde la ejecución de tareas físicas y mentales es crucial, el aprendizaje psicomotriz mejora la destreza, la precisión y la eficiencia en la realización de actividades laborales específicas, contribuye al bienestar general de los trabajadores al promover una mayor conciencia corporal y reducir el estrés relacionado con las demandas físicas y cognitivas del trabajo. Integrar programas de aprendizaje psicomotriz en la formación laboral puede mejorar la adaptabilidad y la capacidad de afrontar desafíos en entornos profesionales diversos.

#### ***4.7.3 Principios Relacionados con los Métodos y Técnicas de Enseñanza- Aprendizaje***

Los adultos alcanzan su rendimiento óptimo en un entorno de aprendizaje relajado que fomente la experimentación y reconozca las diferencias individuales. La retroalimentación frecuente sobre el progreso refuerza la motivación y mejora las estrategias de aprendizaje, enfatizando metas parciales desafiantes pero alcanzables, conocidas como "proximidad del objetivo". La participación activa es esencial para construir un aprendizaje sólido y mantener la motivación. La conexión significativa entre los contenidos del aprendizaje y las experiencias individuales impulsa la disposición de los adultos para esforzarse. La tolerancia a la ambigüedad y diversidad, junto con el autocontrol, son elementos clave para la efectividad del aprendizaje adulto. (Martinez & Martinez, 2009, p. 108).

Los principios sirven para el desarrollo efectivo del proceso educativo. Estos principios guían la selección y aplicación de estrategias pedagógicas, promueve la participación del aprendiz, la adaptabilidad a diferentes estilos de aprendizaje y el fomento de la comprensión profunda sobre la mera memorización. La diversificación de métodos y la incorporación de tecnologías educativas también son aspectos clave para mejorar la calidad y relevancia de la educación, genera entornos de aprendizaje dinámicos y estimulantes.

Las leyes del aprendizaje para alcanzar metas de capacitación fundamentales. La ley de ejercitación enfatiza que la repetición y el ejercicio constante mejoran el recuerdo, mientras que la ley del efecto establece que el éxito o fracaso en una tarea afecta el aprendizaje según la satisfacción o frustración experimentada. La ley de primacía indica que la primera experiencia deja una impresión más fuerte en la memoria que las sucesivas, y la ley de intensidad sostiene que las vivencias con impacto emocional tienen mayor influencia en el aprendizaje que las experiencias monótonas. Además, la ley de utilidad destaca que la memorización se facilita cuando la información se utiliza de manera práctica y relevante para el individuo, subrayando la importancia de la aplicación práctica en el proceso de aprendizaje. (Ipei, 2020, p. 1).

La complejidad del proceso de aprendizaje al mencionar varias leyes psicológicas que influyen en él. La ley de ejercitación resalta la repetición constante para fortalecer las conexiones neuronales y mejorar el rendimiento. La ley de intensidad reconoce el impacto emocional en el aprendizaje, muestra que las experiencias emocionales pueden influir en la retención de conocimientos. La ley del efecto establece una conexión entre el éxito o fracaso en una tarea y la satisfacción o frustración experimentada, lo que afecta la retención de información. En conjunto, proporcionan un marco integral para comprender cómo optimizar el aprendizaje y la retención de información, reconoce la interacción entre factores cognitivos y emocionales.

Desde el punto de vista etimológico la palabra método significa “camino hacia una meta” y en un sentido más amplio es el modo razonado de obrar, manera de ordenar la actividad para alcanzar un objetivo. En general, todo método se puede definir como un sistema de acciones sucesivas y conscientes del hombre, que tiende a alcanzar un resultado, que se corresponde con el objetivo trazado, se puede considerar como método de enseñanza los modos de actuación de los profesores y alumnos, que se realizan de forma ordenada e interrelacionada, con el objetivo de facilitar a los educandos la asimilación del contenido de enseñanza. Indican cómo enseñar. (Ramos, 2009, p. 2).

En un sentido más amplio, representa el modo razonado de actuar, una manera ordenada de dirigir la actividad hacia un objetivo específico. En el contexto educativo, el método de enseñanza se convierte en el sistema de acciones sucesivas y conscientes de profesores y alumnos, ejecutadas de manera ordenada e interrelacionada. Este enfoque busca facilitar a los estudiantes la asimilación efectiva del contenido de enseñanza. En esencia, los métodos de enseñanza indican qué instruir, y a su vez cómo llevar a cabo este proceso de manera estructurada.

La más importante, es que llegan a la excelencia de forma disciplinada. Siempre se concentran en alcanzar un desempeño superior, que está justo en el punto que sus clientes valoran. La formación y la capacitación de los trabajadores se dirigen hacia esa meta. Su cultura corporativa apo- ya con plenitud a las personas para que lleguen ahí con rapidez. Construyen una enorme máquina ope- racional para entregar a los clientes exactamente el valor determinado que consideran prioritario. Esas empresas —como McDonald’s, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Toyota y Ford— se apoyan en las personas y no es ningún secreto que ellas adminis- tran sus negocios a partir de las personas. La capa- citación está en la base de todo ello. (Chavenato, 2008, p. 374).

La tercera característica es, la búsqueda constante de la excelencia de manera disciplinada, representa el valor de mantener un desempeño superior en sintonía con las expectativas de los clientes. Empresas como McDonald's, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Toyota y Ford ilustran este enfoque y focaliza su cultura corporativa en apoyar plenamente a las personas para alcanzar rápidamente ese estándar de excelencia.

La capacitación y formación del personal se orientan hacia este objetivo, construye una maquinaria operativa eficiente para ofrecer a los clientes el valor prioritario que buscan. Estas empresas reconocen que la administración exitosa de sus negocios se basa fundamentalmente en el desarrollo y capacitación de su talento humano.

El desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro. Aunque el liderazgo se presenta a menudo como una actividad emocionante y seductora, existe otra posibilidad; el fracaso puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto de trabajo. . Los riesgos son especialmente elevados en virtud de los rápidos cambios de la actualidad. (Mondy & Noe, 2005, p. 209).

El desarrollo gerencial en el ámbito de capacitación laboral se revela como esencial para mantener actualizadas las habilidades y conocimientos necesarios en los puestos administrativos actuales y futuros. A pesar de que el liderazgo puede percibirse como emocionante, la realidad es que el riesgo de fracaso conlleva la posibilidad de perder el empleo rápidamente.

En un entorno laboral caracterizado por cambios rápidos, la necesidad de adaptación y actualización continua se vuelve crucial. La inversión en experiencias de aprendizaje se convierte así en una estrategia vital para mitigar riesgos y asegurar un liderazgo efectivo en la dinámica realidad laboral actual.

La importancia de la preparación y capacitación de los ocupantes de los puestos de trabajo. Se destaca la necesidad de que los individuos estén adecuadamente preparados para desempeñar sus roles, lo que se traduce en beneficios tangibles como la rapidez, calidad y bajos costos asociados con la capacitación. La fuerza laboral, según el enfoque, debe estar debidamente capacitada, entrenada y lista para realizar eficientemente sus labores. La repetición de la idea de que los puestos deben ser ocupados por personas capacitadas, entrenadas y preparadas refuerza la importancia de la formación continua para garantizar un desempeño efectivo en el trabajo, y se menciona explícitamente la relación entre la capacitación de los ocupantes y los costos de entrenamiento. (Chavenato, 2008, p. 374).

Resalta la trascendencia de la preparación y capacitación del personal laboral, hace hincapié que la idoneidad de los individuos para sus roles conlleva beneficios concretos como la eficiencia, calidad y costos reducidos en el proceso de formación, por lo que se vincula directamente con el desempeño eficiente en las labores asignadas. La insistencia en que los puestos deben ser ocupados por individuos capacitados refuerza de forma notable la educación continua para asegurar una ejecución efectiva en el trabajo, mientras que la relación entre la capacitación y los costos tiene un impacto positivo en la eficacia económica de este proceso formativo.

**4.7.3.1 Métodos de Capacitación.** Los métodos de capacitación de personal son estrategias empleadas para desarrollar habilidades y conocimientos en los empleados. Incluyen la capacitación en el trabajo, cursos presenciales, aprendizaje en línea, tutorías y simulaciones. Estos métodos buscan mejorar el rendimiento laboral, la productividad y la adaptabilidad de los trabajadores a los cambios en el entorno laboral. La elección del método adecuado depende de los objetivos de capacitación y las necesidades específicas de la organización. (Cortés, 2023).

Tienen como finalidad principal mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, permitiéndoles alcanzar un rendimiento óptimo en sus funciones laborales. Estos programas buscan fortalecer las competencias técnicas, fomentar el desarrollo de habilidades blandas, como el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. La capacitación contribuye a la adaptabilidad de los trabajadores ante cambios en la industria y promueve un ambiente laboral más productivo y motivador. En última instancia, la finalidad es impulsar el crecimiento tanto individual como organizacional.

**4.7.3.1.1 Capacitación en el Trabajo.** El más familiar es el método coaching. Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacita al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores. Algunas firmas usan la posición de “asistente” para capacitar y desarrollar a los futuros altos ejecutivos de la compañía, por ejemplo. La rotación de puestos de trabajo, donde un empleado se mueve de un puesto de trabajo a otro a intervalos determinados, es otra técnica de capacitación en el trabajo. (Dessler & Varela, 2011, p. 191).

El método de coaching en el trabajo demuestra su versatilidad al ser aplicado tanto en niveles operativos como gerenciales. Al centrarse en la retroalimentación constructiva y el apoyo personalizado, el coaching mejora el rendimiento laboral, tras fortalecer la confianza y el compromiso de los individuos. Ya sea a través de observar y aprender en el puesto o a través de roles específicos, este enfoque promueve la transferencia efectiva de habilidades. La estrategia de rotación de puestos y asignaciones especiales se distingue por brindar a los empleados experiencias variadas para enfrentar desafíos reales.

También conocida como "On-the-Job" o "Hands-On" en inglés, implica que los empleados participen activamente en tareas laborales como método de aprendizaje. Es considerada altamente efectiva para la planificación de reemplazos según Elearning Industry. En entornos técnicos o mecánicos, como aprender un proceso de empaquetado, se destaca como un método práctico eficaz, según Edge Point. Aunque puede resultar estresante debido a la posibilidad de errores, se subraya que la clave está en contar con un acompañamiento adecuado. (Cortés, 2023).

El método de capacitación "On-the-Job" es altamente efectivo para el aprendizaje práctico, donde los empleados adquieren habilidades mediante la realización de tareas reales en el entorno laboral. Proporciona una experiencia directa que facilita la aplicación inmediata de conocimientos, impulsa un aprendizaje profundo y la consolidación de habilidades a través de la práctica continua. Además, fomenta la interacción y colaboración entre colegas, fuerza la comunidad en el lugar de trabajo. Aunque puede tener limitaciones en la cobertura de conocimientos teóricos más amplios, su eficacia se potencia al combinarlo con enfoques que aborden aspectos conceptuales.

**4.7.3.1.2 Capacitación Fuera del Trabajo.** El método de capacitación fuera del trabajo se centra en proporcionar formación a los empleados fuera de su entorno laboral tradicional. Este enfoque busca flexibilidad, permitiendo a los empleados aprender a su propio ritmo y conveniencia. Suele involucrar recursos como cursos en línea, seminarios, talleres y programas de educación a distancia. Al alejarse del entorno laboral, los empleados pueden concentrarse mejor en la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Este método fomenta la autodirección y la responsabilidad individual en el aprendizaje. También puede facilitar la actualización de habilidades y conocimientos sin interrupciones en las tareas diarias. (B.V. Easy LMS, 2023).

El método de capacitación fuera del lugar de trabajo ofrece una perspectiva valiosa al permitir que los empleados aprendan en entornos diferentes, fomenta la creatividad y adaptabilidad. Al salir del entorno laboral tradicional, los participantes pueden experimentar un cambio de contexto que impulsa la retención de información y la aplicación práctica de habilidades.

La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto. (Chiavenato, 2011, p. 333).

Esta modalidad también promueve la interacción entre compañeros, refuerza el trabajo en equipo y la construcción de relaciones profesionales sólidas, se debe tomar en cuenta que se requiere una planificación cuidadosa, la formación fuera del lugar de trabajo puede ser una estrategia efectiva para el desarrollo completo de los empleados. Sin embargo, puede a su vez estar directamente relacionada con las tareas diarias, y representar una modalidad que proporciona un espacio dedicado para la absorción profunda de conocimientos.

**4.7.3.1.3 Capacitación Presencial.** Es una forma tradicional de aprendizaje, ofrece beneficios clave en entornos corporativos. Permite la interacción directa con instructores y compañeros, mejorando la comprensión y fomentando la colaboración. La retroalimentación inmediata durante las clases ayuda a corregir errores y mejorar el rendimiento de los participantes. Su flexibilidad se adapta a diversos estilos de aprendizaje, personalizando la capacitación para visuales, auditivos y kinestésicos. Además, fortalece las relaciones entre participantes, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo a largo plazo. La estructura rígida y la interacción en vivo en la capacitación presencial mantienen la atención y concentración. (UBITS LLC, 2023).

La capacitación presencial representa una metodología crucial en el desarrollo de habilidades pues permite una interacción directa entre el instructor y los participantes. A través de esta técnica, se facilita el aprendizaje práctico, la resolución inmediata de dudas y la observación en tiempo real de las habilidades adquiridas.

La retroalimentación directa y la adaptabilidad del instructor a las necesidades específicas de los participantes son ventajas clave de esta técnica, contribuye un aprendizaje más efectivo y personalizado, evaluar la efectividad y adaptabilidad del contenido. Proporciona una vía crucial para ajustar el enfoque, y respalda las necesidades de los empleados. La implementación de técnicas de capacitación en el trabajo es esencial para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral. Enfoques interactivos, como simulaciones y aprendizaje práctico, fortalecen habilidades técnicas, y fomentan la retención del conocimiento.

La capacitación presencial mejora la participación y el compromiso al proporcionar interacción en persona y atención individualizada, motivando a los estudiantes a establecer conexiones personales con compañeros y capacitadores beneficia el desarrollo profesional y la construcción de redes. Los empleados aprecian la oferta de capacitación para el desarrollo de habilidades. La capacitación presencial fortalece las redes de conocimiento entre individuos de diversas áreas. (Cortés, 2023).

La capacitación presencial ofrece una experiencia única al fomentar la interactividad y atención personalizada. La enseñanza cara a cara, al permitir preguntas y retroalimentación inmediata, mejora la retención de conocimientos, y refleja el compromiso de la empresa con el crecimiento y desarrollo de sus empleados, fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo donde los empleados puedan compartir experiencias y conocimientos para aumentar la participación.

**4.7.3.1.4 Capacitación Mixta.** Las técnicas de capacitación son herramientas que facilitan la transmisión de información y buscan cambiar actitudes y comportamientos. Estas técnicas no solo se enfocan en la transmisión de conocimientos, sino que también buscan modificar actitudes, conciencia personal y eficacia interpersonal. Algunas técnicas específicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto, capacitación para inducción, capacitación con simuladores y rotación de puestos, entre otras. (Chiavenato, 2011, p. 332).

Las técnicas de capacitación mixta ofrecen una aproximación integral y efectiva al proceso de aprendizaje. Al combinar diversas estrategias como conferencias, estudio de casos, simulaciones y juegos, estas técnicas buscan transmitir información, e influir en actitudes y comportamientos. Esta combinación permite adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje e inspira participantes comprometidos y motivados.

Combinan metodologías, como conferencias, estudio de casos y simulaciones, para lograr un aprendizaje integral. Al integrar enfoques estratégicos ofrecen flexibilidad para adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje y necesidades laborales, proporcionan una aproximación dinámica y completa para mejorar las habilidades y el rendimiento. (Riveradiana, Gutiérrezmarvel, Contreras, & Fernández, 2015, p. 4).

La versatilidad de las técnicas mixtas de capacitación, como la instrucción en el puesto, la capacitación para la inducción y el uso de simuladores, son técnicas que ofrecen flexibilidad para abordar diferentes aspectos del desarrollo profesional al vincular el contenido con la modificación de actitudes y la eficacia interpersonal, estas técnicas no se limitan únicamente a la adquisición de conocimientos, sino que también buscan generar un impacto significativo en el comportamiento de los empleados, y se centra en el desarrollo integral de las habilidades y actitudes necesarias.

**4.7.3.1.5 Aprendizaje Pasivo.** El aprendizaje pasivo se caracteriza por tener al profesor como protagonista, siendo él quien enseña de manera completa, depositando sus palabras y conocimientos en los alumnos, limitando su aprendizaje a la memorización. La evaluación se reduce a exámenes, sin fomentar el pensamiento crítico ni la comprensión profunda. La falta de cuestionamiento por parte de los estudiantes lleva a una ausencia de aprendizaje significativo, ya que simplemente vuelcan la información memorizada en lugar de procesarla. (Martinez & Martinez, 2009, p. 110).

El aprendizaje pasivo en programas de capacitación puede proporcionar información de manera eficiente, pero su limitada interactividad podría afectar la retención y aplicación práctica de conocimientos. La falta de participación de los empleados puede resultar en una menor motivación y compromiso. Es esencial equilibrar este enfoque con métodos más interactivos para garantizar una capacitación efectiva que fomente la comprensión profunda y la aplicación práctica en el entorno laboral.

Los conocimientos se convierten en un medio para aprobar, no en un fin para adquirir competencias. Además, la falta de aplicación práctica de los conocimientos teóricos los vuelve obsoletos, generando un aprendizaje superficial. Al ser dirigido unilateralmente por el profesor, este enfoque carece de diversidad de perspectivas y proactividad por parte de los alumnos. (DreamShaper, 2022).

Presenta desventajas significativas en los programas de capacitación puesto que los participantes suelen ser receptores pasivos de información, lo que puede resultar en una menor retención y comprensión. La falta de interacción activa puede generar una disminución de la motivación y el compromiso de los empleados. Además, este enfoque tiende a limitar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en situaciones laborales reales.

Las modalidades de capacitación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa (mediante técnicas expositivas) o indirecta (por medios impresos o audiovisuales), el aprendizaje no exige actividades complementarias a los participantes, como realizar ejercicios prácticos o resolver problemas, salvo las necesarias para evaluar lo aprendido no tiene una interacción de los conocimientos aprendidos lo que dificulta el memorizar tanta información. (Martinez & Martinez, 2009, p. 109).

Este enfoque de capacitación es una dinámica tradicional donde el participante asume un papel principalmente receptivo frente a la enseñanza proporcionada por el instructor. La modalidad se centra en la transmisión de conocimientos a través de métodos como exposiciones directas o recursos audiovisuales, minimiza la necesidad de actividades prácticas por parte de los participantes.

Este método puede ser eficaz para la transmisión de información, se plantea la interrogante sobre la efectividad a largo plazo y el desarrollo de habilidades prácticas, pues la participación y la resolución de problemas en absoluto son requisitos esenciales. La evaluación se percibe como la única instancia que demanda acciones adicionales por parte de los participantes, plantea cuestionamientos sobre la profundidad y aplicabilidad del aprendizaje adquirido.

**4.7.3.1.6 Aprendizaje Activo.** El aprendizaje activo se encuadra dentro de las metodologías de aprendizaje constructivista y consiste en utilizar técnicas de instrucción que involucren a las y los estudiantes en el proceso de su propio aprendizaje a través de actividades como, leer, hablar, investigar, manipular materiales, realizar observaciones, recopilar y analizar datos, elementos relacionados con el contenido tratado en el aula, entre otros aspectos, los aprendices de manera directa realizando actividades o dinámicas que los lleven a pensar en lo que están haciendo. (Restrepo & Waks, 2018, p. 3).

El aprendizaje activo en los programas de capacitación de personal es esencial para maximizar la retención y aplicación de conocimientos. Al fomentar la participación de los empleados a través de actividades prácticas, discusiones grupales y simulaciones, se crea un ambiente de aprendizaje más dinámico y significativo. Este enfoque mejora la comprensión de los conceptos, y a su vez promueve el desarrollo de habilidades prácticas.

Al hablar del aprendizaje activo fomenta la colaboración entre los empleados, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más interactivo y estimulante. La incorporación de métodos de aprendizaje activo en los programas de capacitación es clave para un desarrollo profesional dinámico en donde el empleado al sentirse cómodo puede desarrollar de mejor forma su aprendizaje.

Se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medio didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante. El proceso de aprendizaje activo sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y de la observación a la racionalización. (Martinez & Martinez, 2009, p. 110).

La técnica ofrece beneficios significativos, ya que mejora la retención de información al involucrar a los participantes de manera práctica y experiencial. Además, fomenta el pensamiento crítico y la resolución de problemas al enfrentar a los empleados a situaciones reales. La interactividad fortalece la colaboración entre los miembros del equipo, lo que crea un ambiente de trabajo más cohesionado.

La adaptabilidad de la técnica facilita la personalización del aprendizaje según las necesidades individuales, lo que resulta en un desarrollo más eficaz de habilidades y conocimientos, promueve el aprendizaje activo y la colaboración.

**4.7.3.1.7 Capacitación Grupal.** Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana. (Chiavenato, 2011, p. 411).

Es una estrategia educativa que busca desarrollar habilidades y conocimientos en un conjunto de individuos simultáneamente. A través de la interacción y colaboración entre los participantes, se fomenta el aprendizaje colectivo y se aprovechan las sinergias del grupo. Este enfoque facilita el intercambio de experiencias y la resolución conjunta de problemas, promueve un ambiente de aprendizaje enriquecedor.

El método de capacitación grupal puede ser especialmente efectivo para mejorar las habilidades sociales y de trabajo en equipo, aspectos cruciales en entornos laborales y sociales. Su aplicación exitosa depende de una planificación cuidadosa y de la adaptabilidad a las necesidades específicas del grupo, este método permite que los participantes aprendan unos de otros, compartan experiencias y practiquen habilidades de comunicación y colaboración.

La capacitación en grupo como una forma valiosa de aprendizaje. Se menciona que en este tipo de capacitación, la posibilidad de aprender de los demás y compartir experiencias enriquece el proceso educativo. Se subraya que los miembros de un grupo se apoyan mutuamente y confían entre sí para alcanzar metas comunes. Estas interacciones permiten compartir experiencias, hacer consultas y discutir temas de interés colectivo. Se enfatiza que la interacción con pares es clave para el crecimiento de un emprendedor. Además, se sugiere la pertenencia a una organización de emprendedores como una forma útil de ampliar la red de contactos y sentirse acompañado en el proceso empresarial. (Murphy, 2014).

Al reunir a individuos con objetivos similares, se busca promover la interacción, el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas. Este enfoque potencia el desarrollo de habilidades específicas, sino que también fortalece la cohesión grupal y mejora la comunicación entre los participantes. La capacitación grupal puede facilitar un ambiente de apoyo mutuo, donde la retroalimentación y el aprendizaje se vuelven experiencias compartidas, genera así un impacto positivo en el desempeño individual y colectivo.

**4.7.3.1.8 Capacitación Individual.** Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje. Esta modalidad de capacitación sitúa a cada individuo en el centro del proceso de capacitación, por lo que requiere un currículo flexible y sistemas de evaluación del aprendizaje que puedan adaptarse a las diferencias entre los participantes. Además, exige una atención personalizada del instructor. (Martinez & Martinez, 2009, p. 110).

El método se refiere al proceso mediante el que una persona busca adquirir, desarrollar y mejorar habilidades, conocimientos y competencias específicas en su ámbito personal o profesional. La experiencia demuestra que la eficacia de la capacitación individualizada aumenta considerablemente cuando es complementada con elementos de aprendizaje.

Este enfoque personalizado permite adaptar el aprendizaje a las necesidades y metas individuales, brinda la oportunidad de crecimiento y mejora continua, puede abarcar diversas áreas, desde habilidades técnicas hasta habilidades blandas, y se centra en potenciar las fortalezas y abordar las áreas de desarrollo. Es un camino crucial para el empoderamiento individual, reconoce y valora la singularidad de cada participante y el logro de objetivos personales y profesionales a medida que evolucionan las demandas del entorno laboral y social.

El camino del autoaprendizaje brinda no solo conocimiento sino también aptitudes como la capacidad de esfuerzo, iniciativa, constancia, organización y superación. El autodidacta actúa como estudiante y profesor, organizando su tiempo y buscando constantemente profundizar en sus conocimientos. Se destacan la necesidad de disciplina y orden, la importancia de establecer metas realistas como motivación. (Murphy, 2014).

La capacitación autodidacta es una valiosa habilidad que permite a las personas aprender de manera independiente. Este enfoque se centra en la autonomía del individuo para adquirir conocimientos a través de recursos disponibles, como libros, cursos en línea y tutoriales. La capacidad de autodirigir el aprendizaje promueve la flexibilidad y la adaptabilidad, por ello las personas pueden elegir sus propios ritmos y áreas de interés. Además, fomenta la responsabilidad y la motivación intrínseca, pues el aprendizaje es impulsado por la propia iniciativa y curiosidad.

La educación a distancia ha permitido revolucionar el fenómeno educativo en el mundo contemporáneo, al posibilitar que cualquier estudiante pueda acceder sistemáticamente al conocimiento de un modo orientado a través de múltiples tecnologías “duras y blandas”, convirtiéndose cada vez más en el protagonista descentralizado de este proceso... esta modalidad se halla en general asociada a un carácter educativo democratizante, humanista y andragógico. (Fainholc, 1999, p. 69).

La autonomía y autogestión son habilidades cruciales, implican la capacidad de trazar un camino educativo propio, establece metas y una planificación de estrategias de aprendizaje sin depender de la dirección formal de un instructor. La capacidad de tomar la iniciativa y ser el arquitecto de tu propio proceso de aprendizaje, promueve la independencia intelectual y la habilidad para adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje, faculta al individuo a explorar y dominar nuevos conocimientos de manera eficiente y efectiva.

Se refiere a la habilidad de identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas para desafíos o dificultades en el proceso de aprendizaje. Implica la capacidad de abordar obstáculos de manera sistemática, utilizando el pensamiento crítico y creativo para encontrar enfoques innovadores. La resolución de problemas en la capacitación no solo se centra en superar obstáculos específicos, sino también en desarrollar la habilidad. (Chiavenato, 2017, p. 119).

La resolución de problemas es una habilidad esencial que trasciende todas las áreas de la vida. Implica la capacidad de abordar desafíos de manera sistemática, analiza situaciones, y determina obstáculos para proponer soluciones efectivas. Este proceso fomenta el desarrollo del pensamiento crítico y la creatividad, debido a esto requiere evaluar múltiples perspectivas y encontrar enfoques innovadores. La resolución de problemas más ser valiosa en términos de resultados prácticos, asimismo contribuye al crecimiento personal y profesional al enfrentar y superar obstáculos de manera constructiva. Cultivar esta habilidad es fundamental para adaptarse a un entorno cambiante y encontrar respuestas sólidas ante los desafíos cotidianos.

En el contexto de la capacitación autodidacta, la habilidad de investigación implica la capacidad para buscar, evaluar y sintetizar información proveniente de diversas fuentes. Este proceso fortalece las habilidades de investigación, permitiendo al individuo adquirir conocimientos de manera más completa y fundamentada. (Chiavenato, 2011, p. 257).

La habilidad de investigación es fundamental en la capacitación, por lo tanto, permite a los individuos buscar, evaluar y aplicar información de manera efectiva. Impulsa la adquisición de conocimientos sólidos y relevantes, facilita un aprendizaje más profundo y completo. La capacidad de seleccionar fuentes confiables y evaluar la validez de la información es esencial para el desarrollo de habilidades, promueve la adquisición de datos, vigoriza la toma de decisiones informada y la resolución de problemas durante el proceso formativo.

La adaptabilidad en la capacitación de personal se refiere a la capacidad de los empleados para ajustarse y prosperar en entornos laborales cambiantes. Implica la disposición y la habilidad para aprender nuevas habilidades, asimilar nuevas tecnologías y adaptarse a diferentes métodos de trabajo. (Robbins & Judge, 2009, p. 108).

Los individuos con alta adaptabilidad en la capacitación son capaces de enfrentar desafíos con flexibilidad, modifica su enfoque según las demandas del puesto y del entorno laboral. Esta competencia contribuye al desarrollo profesional, de la misma manera fortalece la resiliencia y la eficacia en un mundo laboral en constante evolución.

El pensamiento crítico, fomentan la capacidad de cuestionar suposiciones, analizar información de manera objetiva y tomar decisiones fundamentadas. Al desarrollar el pensamiento crítico, los participantes adquieren la habilidad de evaluar y abordar problemas complejos de manera estratégica, incentiva la resolución efectiva de desafíos laborales. Además, este enfoque agudizado hacia el análisis facilita la identificación de oportunidades de mejora y el perfeccionamiento continuo.

“Los autodidactas, al explorar y adquirir conocimientos de manera independiente, suelen desarrollar habilidades de comunicación efectiva. Esto implica la capacidad de expresar claramente ideas y hallazgos, facilitando la transmisión de conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje autodidacta” (Aamondt, 2010, p. 524).

La competencia de comunicación efectiva, cultivada en programas de capacitación, se erige como un pilar esencial para el éxito profesional, enseñan lo crucial que es escuchar de manera activa. La capacidad de transmitir clara y persuasivamente ideas complejas promueve un entorno laboral más colaborativo y eficiente. La comunicación, como competencia adquirida, se traduce en una mayor eficacia en la transmisión de información dentro de equipos y organizaciones.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Al hablar de estrategias educativas de capacitación para los trabajadores en las organizaciones, está claro que el estudio de hechos históricos de la capacitación revela su evolución a lo largo del tiempo, desde las prácticas de aprendizaje en el puesto y los talleres de aprendices en la Edad Media, hasta la capacitación sistematizada y la formación escolarizada en la actualidad.

A lo largo de la historia, la capacitación ha estado vinculada a actividades productivas y ha experimentado cambios significativos en su enfoque y alcance, en la antigüedad, la capacitación se centraba en el aprendizaje en el trabajo, donde las habilidades se adquirían mediante la práctica directa en el entorno laboral. Durante la Edad Media, surgieron los talleres de aprendices, que proporcionaban una forma estructurada de capacitación a través de la enseñanza de un oficio específico.

Con el tiempo, la capacitación evolucionó hacia formas más sistematizadas, la misma trajo consigo dispositivos de simulación del ámbito laboral y la formación escolarizada. Las universidades comenzaron a desempeñar un papel significativo en la capacitación, ofrecían carreras vinculadas con el mundo de los negocios y convirtiéndose en proveedores de capacitación.

En el siglo XX, la capacitación laboral experimentó una notable influencia de una variedad de enfoques provenientes de teorías administrativas, psicológicas y pedagógicas. Esta influencia diversa condujo al desarrollo de estrategias más eficientes y efectivas para la capacitación en el ámbito laboral. A lo largo de este período, la capacitación dejó de ser vista simplemente como un requisito y se convirtió en un agente de cambio y productividad dentro de las organizaciones. Esta transformación fue posible gracias a la adaptación de la capacitación a las necesidades contextuales y específicas de cada organización.

Las estrategias educativas de capacitación son un conjunto de técnicas y metodologías que se utilizan para desarrollar habilidades y competencias en el ámbito laboral. Según Davis y Davis (2001), existen siete estrategias principales de capacitación: de comportamiento, cognitivas, de investigación, de modelos mentales, de grupo, virtuales y holísticas. Estas estrategias se basan en teorías de aprendizaje esenciales y se aplican de manera sistemática y organizada para lograr un cambio comportamental en los trabajadores.

La capacitación es importante porque permite a los trabajadores adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral y una mayor productividad para la organización. Además, la capacitación contribuye al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, lo que puede mejorar su calidad de vida y su satisfacción laboral.

Los beneficios de la capacitación para las organizaciones incluyen una mayor eficiencia y efectividad en los procesos, una mayor adaptabilidad a los cambios del entorno, una mayor retención de talentos y una mejora en la imagen y reputación de la empresa.

En cuanto a la clasificación de competencias y habilidades comportamentales en programas de capacitación, se pueden distinguir diferentes tipos de habilidades, como conocimientos, habilidades intelectuales, habilidades sicomotoras, habilidades interpersonales, disposición anímica y rasgos de personalidad. Estas habilidades se pueden desarrollar mediante diferentes estrategias de capacitación, como la capacitación cognitiva, la capacitación de dinámicas de grupo, la capacitación basada en el aprendizaje, entre otras.

El desarrollo de competencias y habilidades en base a los programas de capacitación implica un proceso sistemático y organizado que busca mejorar el conocimiento, habilidades o competencias en un área específica. Los programas de capacitación se basan en diferentes enfoques y metodologías, pero todos tienen como objetivo común fomentar el aprendizaje y el desarrollo.

La capacitación basada en competencias (CBC) se enfoca en la obtención de avances mediante realizaciones laborales concretas, observables y medibles. La CBC busca dotar a la persona de los elementos necesarios para garantizar su productividad y su desarrollo profesional.

Los programas de capacitación de manera efectiva, persiguen un plan de acción estructurado, incluye varios pasos clave, como la definición clara de objetivos de capacitación, la identificación precisa de las necesidades de formación del personal, la selección adecuada de metodologías de enseñanza y la evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos que aseguran que sus programas están alineados con las metas y necesidades específicas de la empresa.

La evaluación de la capacitación es fundamental para medir el impacto de los programas en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores. La evaluación puede realizarse mediante diferentes técnicas, como pruebas de conocimientos, observaciones en el trabajo y entrevistas con los participantes.

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, que se utilizan para identificar las áreas de mejora y establecer los objetivos de la capacitación, se describen algunos de los métodos más utilizados; método DACUM se basa en la identificación de las tareas y habilidades necesarias para desempeñar un trabajo específico. Se utiliza para desarrollar programas de capacitación que se centran en las habilidades y conocimientos necesarios para realizar una tarea específica.

El método SCID se enfoca en la identificación de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo específico. Se utiliza para desarrollar programas de capacitación que se centran en las habilidades y conocimientos necesarios para realizar una tarea específica; método AMOD es un mapa ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador, suele utilizarse para que los trabajadores se auto evalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación.

El método DNC se enfoca en la identificación de los problemas que enfrenta una organización y en la identificación de las habilidades y conocimientos necesarios para resolverlos. Se utiliza para desarrollar programas de capacitación que se centran en las habilidades y conocimientos necesarios para resolver los problemas identificados.

En la administración de recursos humanos es fundamental para comprender cómo se desarrollan los programas de capacitación y cómo se identifican las necesidades de formación en una organización. La capacitación en la administración de recursos humanos es crucial para el desarrollo y la retención del talento en una organización. La transformación digital y los cambios en el entorno laboral han generado la necesidad de capacitar a los trabajadores para adaptarse a las nuevas competencias laborales y tecnológicas.

El análisis de puestos es fundamental para identificar las necesidades de capacitación en una organización. Este análisis permite comprender las tareas, responsabilidades y habilidades requeridas para desempeñar un trabajo específico, lo que a su vez orienta el diseño de programas de capacitación, se centra en comprender las necesidades de formación y desarrollo de los empleados en función de las demandas del puesto. Esto incluye el análisis organizacional, el análisis de los recursos humanos, el análisis funcional y el análisis de la capacitación.

El análisis de puestos proporciona información valiosa para diseñar programas de capacitación efectivos, al identificar las brechas de habilidades y conocimientos que deben ser abordadas. En el caso específico de la inducción para nuevos empleados, se mencionan varios aspectos clave que deben ser abordados, como la presentación del programa, la planificación estratégica de la capacitación en la organización, el análisis de la situación de la capacitación en la empresa (análisis FODA), los objetivos de capacitación, la programación de los cursos y los contenidos de los mismos, entre otros.

La capacitación dentro de las empresas se ha vuelto cada vez más compleja, debido tanto a las nuevas formas de organizar el trabajo como a la diversidad en la oferta de servicios. La capacitación por competencias busca dotar a la persona de los elementos necesarios para garantizar su productividad y su desarrollo profesional. Los programas de capacitación se centran en el desarrollo de habilidades y competencias específicas relacionadas con el trabajo, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo tanto individual como organizacional.

A los programas se le añaden factores que afectan la capacitación y el desarrollo del recurso humano incluyen el compromiso de los mandos, la complejidad organizacional, los estilos de aprendizaje, el apoyo de los altos directivos, los adelantos tecnológicos, entre otros. La capacitación y el desarrollo del personal pueden añadir valor a la organización y fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia.

La complejidad organizacional influye en la capacitación y desarrollo del recurso humano de varias maneras. Según un estudio, la capacitación y el desarrollo del personal son aspectos en los que el área de recursos humanos puede añadir valor a la organización y fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia.

En este sentido, la capacitación debe estar alineada con las necesidades y retos que impone el entorno y la globalización, lo que requiere una planificación, ejecución, evaluación y seguimiento adecuados. Asimismo, la gestión de recursos humanos es un proceso dirigido al desarrollo organizacional, por tanto que impulse una relación de cooperación entre los directivos y los recursos humanos para lograr que estos últimos se sientan comprometidos con los objetivos organizacionales. En el momento que los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la organización, están más dispuestos a contribuir con su máximo potencial.

Los principios de enseñanza-aprendizaje y la psicología del aprendizaje para adultos son fundamentales para la capacitación y el desarrollo del recurso humano. Según la teoría del aprendizaje experiencial, la esencia del aprendizaje de adultos está en darle sentido a las experiencias, lo que se logra a través de la conexión del contenido con la realidad del estudiante y la aplicación práctica del mismo. Además, los adultos aprenden mejor al momento que se involucran activamente en el proceso de aprendizaje y pueden aplicar inmediatamente la información en un contexto.

Existen varias teorías sobre el aprendizaje de adultos, que buscan explicar cómo los adultos aprenden y cómo se pueden diseñar experiencias de aprendizaje efectivas. Andragogía, propuesta por Malcolm Knowles en la Década de 1970, esta teoría se basa en la idea de que los adultos difieren de los niños en términos de necesidades, expectativas y motivaciones. Los adultos necesitan conocer el propósito y la relevancia del aprendizaje, y se enfocan en experiencias prácticas y aplicables a su vida real.

La teoría del aprendizaje experiencial desarrollada por David A. Kolb sostiene que los adultos aprenden mejor una vez que se involucran activamente en el proceso de aprendizaje y pueden aplicar lo aprendido en situaciones prácticas. Este enfoque postula que el aprendizaje ocurre a través de la experiencia directa y la reflexión sobre esa experiencia.

Los adultos pueden construir nuevos conocimientos a partir de sus experiencias previas y su capacidad de reflexión. Por otro lado, la teoría del aprendizaje transformacional se basa en la idea de que el aprendizaje ocurre enseguida que se le otorga un nuevo significado a una experiencia pasada o en el momento que se interpreta de manera diferente bajo una nueva perspectiva. El aprendizaje transformacional se desarrolla en tres etapas: experiencia concreta, reflexión abstracta sobre esa experiencia y una nueva experiencia transformadora basada en esa reflexión.

En el aprendizaje de adultos con tecnología (e-Learning) permite a los adultos aprender de manera más personalizada y accesible, adaptándose a sus necesidades y preferencias individuales. Los profesionales de e-Learning deben familiarizarse con las teorías del aprendizaje de adultos para planificar y diseñar cursos efectivos y significativos.

La motivación es un aspecto crucial en la capacitación de los empleados. Para garantizar que completen sus programas de aprendizaje, es esencial que se sientan motivados y comprometidos. La comunicación abierta entre la gerencia de recursos humanos y los empleados puede ayudar a identificar las razones detrás de la falta de finalización de los programas. Además, vincular los posibles ascensos con las competencias adquiridas puede ser un fuerte incentivo para los empleados. La relevancia del contenido y la transferencia de lo aprendido a la práctica laboral también son principios notables para mantener la motivación de los empleados durante la capacitación.

La creación de buenas estrategias de capacitación de personal en las organizaciones ofrece una serie de ventajas y beneficios significativos. En primer lugar, la capacitación continua contribuye al aumento de la productividad y la eficiencia del personal, ya sea a través de métodos tradicionales o tecnologías innovadoras, permitiéndoles contribuir de manera más efectiva a las metas y objetivos de la empresa, así como realizar sus tareas con mayor eficiencia.

Además, la capacitación promueve el desarrollo de habilidades, tanto blandas como técnicas, lo que favorece el crecimiento constante del personal. Esto les permite adaptarse mejor a los cambios en el entorno laboral y asumir nuevas responsabilidades con confianza.

Asimismo, la capacitación en productos y servicios permite que el personal se familiarice con los detalles y procedimientos específicos, lo que puede resultar en una mejor resolución de problemas, una menor necesidad de supervisión y una mayor rentabilidad para la empresa.

## 6. Conclusiones

- Se investigó el origen y desarrollo de las nuevas metodologías educativas donde se exploraron diversas fuentes bibliográficas, y aportaciones de los autores para proporcionar un panorama completo y actualizado del tema, que permitió fundamentar el conocimiento del lector sobre el principio de metodologías estratégicas y su influencia en el ámbito formativo.
- Se analizaron las estrategias internas utilizadas en la implementación de las nuevas metodologías educativas, enfocándose en como estos principios contribuyeron a la optimización de la capacitación del personal en las organizaciones, para fomentar practicas efectivas y su impacto en el desarrollo de habilidades y competencias.
- Se definieron los procedimientos que fortalecieron el proceso de aprendizaje de los trabajadores como resultado de la aplicación de estrategias educativas de capacitación, donde se focalizaron en el diseño e implementación de programas de retroalimentación efectivos con el aprovechamiento de facilitar el alcance de las metas establecidas por las organizaciones.

## 7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben investigar el origen y desarrollo de las nuevas metodologías educativas donde se exploren diversas fuentes bibliográficas, y aportaciones de los autores para proporcionar un panorama completo y actualizado del tema, que permitan fundamentar el conocimiento del lector sobre el principio de metodologías estratégicas y su influencia en el ámbito formativo.
- Las administraciones de recursos humanos deben analizar las estrategias internas utilizadas en la implementación de nuevas metodologías educativas, enfocándose en como estos principios contribuirán a la optimización de la capacitación del personal en las organizaciones, para fomentar practicas efectivas y su impacto en el desarrollo de habilidades y competencias.
- Las áreas de talento humano deben definir los procedimientos que fortalecerán el proceso de aprendizaje de los trabajadores como resultado de la aplicación de estrategias educativas de capacitación, donde se focalicen en el diseño e implementación de programas de retroalimentación efectivos con el beneficio de facilitar el alcance de las metas establecidas por las organizaciones.

## **8. Palabras Clave**

### **Capacitación**

“Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales” (Mondy, 2010, p. 198).

### **Análisis de Tareas**

“Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado” (Desller, 1994, p. 241).

### **Estrategia**

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **Competencia**

“Una competencia es un conjunto de comportamientos socio efectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea” (García, n.d.).

### **Especialización**

Es la distribución de diferentes actividades entre personas con el propósito de aumentar el potencial de sus capacidades, economizar tiempo, adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica y, en consecuencia, de aumentar la producción, reducir los costos y la economía de escala. (Chavenato, 2004, p. 66).

### **Aprendizaje**

“Es un proceso a través del cual la persona adquiere, modifica y/o Refuerza conocimientos, habilidades, conductas y valores” (Dominguez, Díaz, & Sánchez, 2004, p. 9).

## **Desarrollo**

Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional, el desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal incluyendo varios enfoques psicológicos y sociológicos. (Chiavenato, 2011, p. 35).

## **Metodología**

“Se refiere al conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que se utilizan en una disciplina o actividad para alcanzar un objetivo específico” (Motolongo & Correa, 2014, p. 2).

## **Conocimiento**

Es una de las capacidades más relevantes del ser humano, ya que le permite entender la naturaleza de las cosas que lo rodean, sus relaciones y cualidades por medio del razonamiento, se puede concebir como el conjunto de informaciones y representaciones abstractas interrelacionadas que se han acumulado a través de las observaciones y las experiencias. (Neill & Suárez, 2018).

## **Análisis de las Necesidades**

Es el primer paso en el desarrollo de un sistema de capacitación para empleados, el propósito de dicho análisis es determinar los tipos de capacitación, si hubiera alguno, que se necesitan en una organización, así como el grado en que la capacitación es un medio práctico para alcanzar los objetivos organizacionales. (Aamondt, 2010, p. 288).

## **Habilidad**

“Es un concepto pedagógico extraordinariamente amplio, es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar sus conocimientos y hábitos tanto durante el proceso de actividades teóricas como prácticas, se basa en una experiencia adquirida con anterioridad” (Marrero & Fuentes, 2017).

## 9. Bibliografía

### 9.1 Bibliografía

- Aamondt, M. G. (2010). *Psicología Industrial Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (Vol. 4). México: Limusa.
- Alazraki, R. (2007). *El taller del escritor universitario*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.
- Alberto, C. L., & Luis, R. M. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad obregón, sonora. *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad obregón, sonora*. Obregon, Sonora, México: Ciencia y Técnica Administrativa - CyTA.
- Aragón, M. B. (2012). *Psicomotricidad, Guía de evaluación e intervención*. Madrid España: Pirámide.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología en el Trabajo, Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson.
- Bloom, B. S. (1990). *Taxonomía de los Objetivos de la Educación, La Clasificación de las Metas Educativas*. Argentina: El Ateneo.
- Caliva, J. (2009). *Manual de Capacitación para Facilitadores*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Carrillo, C. C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Argentina: Bruja: Pax México.
- Cenzo, D. A., & Robbin, S. P. (2010). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Prentice Hall.
- Chavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Corrales, A. B. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Cuadra, R. A. (2020). El Pensamiento Crítico como competencia básica. Una propuesta de nuevos estándares pedagógicos. *Latinoamericana de Filosofía de la Educación*, 22.
- Desller, G. (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Desller, G. (2018). *Human Resource Management*. Florida: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dominguez, J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. *Revista de Empres No.10*, 17.
- Duart, J. M. (2006). Estrategias en la introducción y uso del e.Learning en educación superior. *Educación Médica*, 8.
- Enciso, C. E., & Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas . *Revista Gestión y Sociedad*, 18.

- Fainholc, B. (1999). *La interactividad en la educación a distancia*. Buenos Aires: Cuestiones de Educación.
- Fraga, E. R. (2018). Capacitación y desempeño laboral según percepción del personal médico del Hospital Huaycán de Ate, 2018. *Capacitación y desempeño laboral según percepción del personal médico del Hospital Huaycán de Ate, 2018*. Perú: Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo.
- Galvez, M. B. (2012). *El enfoque por Competencias y Sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. Santiago Chile: Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología Carrera de Psicología.
- Giraldo, A. M., & Serrano, A. M. (2010). *Capacitación Integral de Talento Humano por Competencias*. Colombia: Universidad de San Buenaventura de Seccional Cali.
- Granados, J. S. (2018). *Aprendizaje Basado en Competencias*. Bogota: Escuela de Educación - Universidad Sergio Arboleda.
- Herrera, P. (2021). *Capacitación, liderazgo y desafíos actuales*. Buenos Aires: Universidad de Palermo Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Carrera de Psicología.
- Ibáñez, O. E., Fernández, B., & Sánchez, I. R. (2011). *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Zaragoza España: Gobierno de Aragón Departamento de Presidencia.
- Infante, C. U. (2007). *¿Cómo aprenden los adultos?* Santiago, Chile: Ediciones DC.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. New York: Mac Graw Hill.
- Jaramillo, N. G., Aguilar, C. J., Carrión, C. D., & Espinoza, N. J. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *593 Digital Publisher CEIT*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Mamani, E. F., Tejada, M. L., Ponce, W. C., & Sayco, A. Y. (2016). Las Habilidades Sociales y la Comunicación Interpersonal. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 11.
- Marrero, J. L., & Fuentes, S. S. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Ciencias Médicas de Pinar del Río*.
- Martinez, E., & Martinez, F. (2009). *Capacitación por Competencias, Principios y Métodos*. Santiago de Chile: Derechos Reservados.
- Maturrano, E. F. (2021). El fichaje de investigación como estrategia para la formación de competencias investigativas. *Revista Científica de la Facultad de Humanidades*, 9, 67-77.
- Maxwell, J. C. (2007). *El ABC de la Capacitación*. Michigan: V&R.
- Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Megías-Lizancos, F., & Castro-Molin, F. J. (2018). *Competencia personal y social. Las*
- Mitnik, F., & Coria, A. (s.f.). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. En F. Mitnik, & A. Coria, *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Person.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Montufar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Moreno, D. d., & Obregón, R. C. (2018). *Relación de la capacitación y el desarrollo del personal*

- en la eficiencia y eficacia en las organizaciones*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Moreno, E. M. (2010). *Aprendizajes, Competencias y Rendimiento Académico en la Titulación de Estudios Socioculturales de la Universidad de Cienfuegos*. Granada: Universidad de Granada.
- Motolongo, J. A., & Correa, M. N. (2014). Metodología de Capacitación e Interacción en E-Learning para Consolidar la Educación en Línea. *Ibero Americana*, 10.
- Muñoz, M. C., & Marco, F. S. (2002). Gestión del Conocimiento: Representación y Métricas. Utilización del Método DACUM. *Ingeniería Industrial - Año 1, No1*, 10.
- Nacional, C. S. (2010). *Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales*. Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales. Chile: Chile Valora.
- Neill, D. A., & Suárez, L. C. (2018). *Proceso y Fundamento de la Investigación Científica*. Ecuador: Utmach.
- Pérez, I. R. (2015). *Modelo para un programa de capacitación docente en competencias digitales*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Piña, J., Rodríguez, B., & Rodríguez, Y. (2016). Contrucción del Aprendizaje para Adulto. *Arjé*, 9.
- Pulido, L. M. (2018). *Aprendizaje y Cognición, Modelos Cognitivos*. Bogota: Fundación Universitaria del Area Andina.
- Ramos, E. R. (2009). Consideraciones Generales de los Metodos de Enseñanza y Su Aplicación en cada Etapa del Aprendizaja. *Habanera de Ciencias Médicas*, 22.
- Restrepo, R., & Waks, L. (2018). Aprendizaje Activo para el Aula, una Síntesis de Fundamentos y Técnicas. *Observatorio UNAE*, 22.
- Riveradiana, D. L., Gutiérrezmarvel, M. d., Contreras, J. A., & Fernández, N. d. (2015). Estrategias para el Desarrollo de Competencias en el Aula con Enfoque Socioformativo. *Boletín Virtual*, 9.
- Rivero, S. (2021). *Discapacidad e Inclusión, Enfoque Integral*. Buenos Aires: Letra Viva.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. M., & Moya, M. A. (2008). *La Investigación en la Era de la Información* (Vol. 1). México: Trillas.
- Segoviano, J. T. (2014). El Enfoque en Competencias y la Mejora de la Educación . *Ra Ximhai*, 322.
- Soler, M. G., Cárdenas, F. A., & Hernández Pina, F. (2017). Enfoques de enseñanza y enfoques de aprendizaje: perspectivas teóricas promisorias para el desarrollo de investigaciones en educación en ciencias. *Enfoques de enseñanza y enfoques de aprendizaje: perspectivas teóricas promisorias para el desarrollo de investigaciones en educación en ciencias*. Bogota, Colombia: Ciência & Educação.
- Trabajo, O. I. (2016). El Recuso Humano y la Productividad. *Mejore su Negocio*, 124.
- Wherther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Zambrano, I. I., Véliz, V. M., & Barzola, W. J. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 21.

## 9.2 E-grafía

- Alazraki, R. (2007). *El taller del escritor universitario*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (Vol. 4). México: Limusa.
- Mitnik, F., & Coria, A. (s.f.). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. En F. Mitnik, & A. Coria, *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*.
- Caliva, J. (2009). *Manual de Capacitación para Facilitadores*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Prentice Hall.
- Desller, G. (2018). *Human Resource Management*. Florida: Pearson.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. New York: Mac Graw Hill.
- Genzo, D. A., & Robbin, S. P. (2010). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Moreno, D. d., & Obregón, R. C. (2018). *Relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Chavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Carrillo, C. C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Argentina: Bruja: Pax México.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Person.
- Jaramillo, N. G., Aguilar, C. J., Carrión, C. D., & Espinoza, N. J. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *593 Digital Publisher CEIT*.
- Alberto, C. L., & Luis, R. M. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad obregón, sonora. *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad obregón, sonora*. Obregon, Sonora, México: Ciencia y Técnica Administrativa - CyTA.
- Martinez, E., & Martinez, F. (2009). *Capacitación por Competencias, Principios y Métodos*. Santiago de Chile: Derechos Reservados.
- Ibáñez, O. E., Fernández, B., & Sánchez, I. R. (2011). *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Zaragoza España: Gobierno de Aragón Departamento de Presidencia.
- Aragón, M. B. (2012). *Psicomotricidad, Guía de evaluación e intervención*. Madrid España: Pirámide.
- Fraga, E. R. (2018). Capacitación y desempeño laboral según percepción del personal médico del Hospital Huaycán de Ate, 2018. *Capacitación y desempeño laboral según percepción del personal médico del Hospital Huaycán de Ate, 2018*. Perú: Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología en el Trabajo, Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson.
- Muñoz, M. C., & Marco, F. S. (2002). Gestión del Conocimiento: Representación y Métricas. Utilización del Método DACUM. *Ingeniería Industrial - Año 1, No1*, 10.
- Mertens, L. (1998). *Metodología AMOD para la construcción de un currículum de capacitación*. Empleo, Dirección Nacional de, Asociación de entidades de capacitación. Buenos Aires: Dirección Nacional de Política de Empleo y Capacitación. Obtenido de Competencias y Formación, una experiencia con el método AMOD:  
[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/proy\\_cl\\_dinae.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/proy_cl_dinae.pdf)
- Aamondt, M. G. (2010). *Psicología Industrial Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Corrales, A. B. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Trabajo, O. I. (2016). El Recurso Humano y la Productividad. *Mejore su Negocio*, 124.
- Zambrano, I. I., Véliz, V. M., & Barzola, W. J. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el

- rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 21.
- Montufar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Giraldo, A. M., & Serrano, A. M. (2010). *Capacitación Integral de Talento Humano por Competencias*. Colombia: Universidad de San Buenaventura de Seccional Cali.
- Desarrollo, U. d. (2020). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de Oficina de Recursos Humanos,: <https://orh.ucr.ac.cr/capacitacion-2-2/#:~:text=La%20razón%20fundamental%20de%20capacitar,para%20su%20puesto%20de%20trabajo>.
- Soler, M. G., Cárdenas, F. A., & Hernández Pina, F. (2017). Enfoques de enseñanza y enfoques de aprendizaje: perspectivas teóricas promisorias para el desarrollo de investigaciones en educación en ciencias. *Enfoques de enseñanza y enfoques de aprendizaje: perspectivas teóricas promisorias para el desarrollo de investigaciones en educación en ciencias*. Bogota, Colombia: Ciência & Educação.
- Granados, J. S. (2018). *Aprendizaje Basado en Competencias*. Bogota: Escuela de Educación - Universidad Sergio Arboleda.
- Bates, T. (2022). *PressBooks*. Obtenido de Enseñar en la Era Digital: <https://pressbooks.pub/cead/chapter/3-6-aprendizaje-experiencial-aprender-haciendo-2/>
- Expertos, E. E. (2023). *Netec*. Obtenido de El aprendizaje experiencial como herramienta de capacitación: <https://www.netec.com/post/el-aprendizaje-experiencial-como-herramienta-de-capacitacion>
- Duart, J. M. (2006). Estrategias en la introducción y uso del e.Learning en educación superior. *Educación Médica*, 8.
- Sclarc. (2019). Obtenido de Normas de financiamiento: Habilidades sociales Código de servicio: 028: [https://sclarc.org/wp-content/uploads/2021/09/SCLARC\\_SPAN\\_Social-Skills-Policy-DDS-APPROVED\\_-FINAL.pdf](https://sclarc.org/wp-content/uploads/2021/09/SCLARC_SPAN_Social-Skills-Policy-DDS-APPROVED_-FINAL.pdf)
- Mamani, E. F., Tejada, M. L., Ponce, W. C., & Sayco, A. Y. (2016). Las Habilidades Sociales y la Comunicación Interpersonal. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 11.
- Enciso, C. E., & Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas . *Revista Gestión y Sociedad*, 18.
- Herrera, P. (2021). *Capacitación, liderazgo y desafíos actuales*. Buenos Aires: Universidad de Palermo Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Carrera de Psicología.
- Rivero, S. (2021). *Discapacidad e Inclusión, Enfoque Integral* . Buenos Aires: Letra Viva.
- Extensión, P. (10 de Marzo de 2011). *Relaciones interculturales en el lugar de trabajo*. Obtenido de Formación en Diversidad en el Lugar de Trabajo: <https://extension.psu.edu/formacion-en-diversidad-en-el-lugar-de-trabajo>
- Pérez, I. R. (2015). *Modelo para un programa de capacitación docente en competencias digitales*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Wherther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Piña, J., Rodríguez, B., & Rodríguez, Y. (2016). Contrucción del Aprendizaje para Adulto. *Arjé*, 9.
- Infante, C. U. (2007). *¿Cómo aprenden los adultos?* Santiago, Chile: Ediciones DC.
- Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Bloom, B. S. (1990). *Taxonomía de los Objetivos de la Educación, La Clasificación de las Metas Educativas*. Argentina: El Ateneo.
- Rioja, U. I. (07 de Julio de 2022). *UNIR Ecuador*. Obtenido de ¿Qué es la taxonomía de Bloom y cuáles son sus objetivos?: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/taxonomia-bloom/>
- Ipei, U. (Junio de 2020). *Universidad Ipei*. Obtenido de Capacitación y Desarrollo, Psicología: [http://psicologia.universidadipei.com/wp-content/uploads/2021/11/S5\\_CAPACITACION-Y-DESARROLLO.pdf](http://psicologia.universidadipei.com/wp-content/uploads/2021/11/S5_CAPACITACION-Y-DESARROLLO.pdf)
- Cortés, N. (13 de Marzo de 2023). *Ninja Excel*. Obtenido de 6 métodos de capacitación más efectivos para entrenar a tus trabajadores: <https://www.ninjaexcel.com/capacitacion/metodos-de-capacitacion/>
- B.V., E. L. (2023). *Easy LMS B.V*. Obtenido de 12 diferentes métodos de entrenamiento de empleados para ayudar a que crezca tu compañía: <https://www.easy-lms.com/es/centro-de>

- conocimiento/centro-de-entrenamiento-de-empleados/metodos-de-entrenamiento-de-empleados/item12836#:~:text=Algunos%20métodos%20de%20entrenamiento%20fuera,entrenamiento%20online%20y%20educación%20patrocinada.
- LLC, U. (9 de Mayo de 2023). *Capacitación Empresarial*. Obtenido de Capacitación virtual y presencial: Diferencias: <https://www.ubits.com/contenidos/diferencias-capacitacion-virtual-vs-presencial>
- Riveradiana, D. L., Gutiérrezmarvel, M. d., Contreras, J. A., & Fernández, N. d. (2015). Estrategias para el Desarrollo de Competencias en el Aula con Enfoque Socioformativo. *Boletín Virtual*, 9.
- Restrepo, R., & Waks, L. (2018). Aprendizaje Activo para el Aula, una Síntesis de Fundamentos y Técnicas. *Observatorio UNAE*, 22.
- Murphy, E. (25 de Junio de 2014). *Inicia*. Obtenido de ¿Capacitaciones grupales o aprendizaje autodidacta?: <http://inicia.org.ar/blog/capacitaciones-grupales-o-aprendizaje-autodidacta/>
- DreamShaper. (2022). *DreamShaper*. Obtenido de El aprendizaje activo está sustituyendo al pasivo: <https://dreamshaper.com/es/blog/el-aprendizaje-activo-esta-sustituyendo-al-pasivo/#:~:text=La%20principal%20característica%20del%20aprendizaje,por%20medio%20de%20la%20memorización>.
- Pulido, L. M. (2018). *Aprendizaje y Cognición, Modelos Cognitivos*. Bogota: Fundación Universitaria del Area Andina.
- Manrique, B. (11 de Agosto de 2023). *Mi Terapia sin Fronteras*. Obtenido de Psicomotricidad para adultos mayores: <https://www.miterapiasinfronteras.com/terapia-ocupacional/geriatria/psicomotricidad-adultos-mayores/>
- Megías-Lizancos, F., & Castro-Molin, F. J. (2018). *Competencia personal y social. Las habilidades sociales*. España: MetasEnferm.
- RR.HH., U. D.-L. (26 de Junio de 2022). *Gestiopolis*. Obtenido de Capacitación y desarrollo en Administración de Personal y Recursos Humanos: <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-desarrollo-administracion-personal-recursos-humanos/>
- Hotmart, P. (15 de Marzo de 2023). *Blog Hotmart*. Obtenido de ¿Qué se hace en el área de capacitación y desarrollo?: <https://hotmart.com/es/blog/area-de-capacitacion-y-desarrollo?>
- Universidades, S. (13 de Abril de 2021). *Becas Santander*. Obtenido de Motivación intrínseca y extrínseca: qué son y por qué las necesitas: <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>
- Galvez, M. B. (20112). *El enfoque por Competencias y Sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. Santiago Chile: Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología Carrera de Psicología.
- Maxwell, J. C. (2007). *El ABC de la Capacitación*. Michigan: V&R.
- Fainholc, B. (1999). *La interactividad en la educación a distancia*. Buenos Aires: Cuestiones de Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Cuadra, R. A. (2020). El Pensamiento Crítico como competencia básica. Una propuesta de nuevos estándares pedagógicos. *Latinoamericana de Filosofía de la Educación*, 22.
- Hernandez, S. (13 de Febrero de 2019). *LinkedIn*. Obtenido de Principios de la Motivación: <https://es.linkedin.com/pulse/los-principios-de-la-motivacion-simón-p-hernández-leal>
- Gallardo, V. (9 de Octubre de 2012). *Think Big. Empresas*. Obtenido de 5 principios psicológicos de motivación y 'felicidad laboral': <https://empresas.blogthinkbig.com/5-principios-psicologicos-motivacion-felicidad-laboral/#:~:text=4.,son%20bases%20de%20la%20motivación>
- Ramos, E. R. (2009). Consideraciones Generales de los Metodos de Enseñanza y Su Aplicación en cada Etapa del Aprendizaje. *Habanera de Ciencias Médicas*, 22.
- HR, B. (2023). *Bizneo Blog*. Obtenido de Capacitación para gerentes y desarrollo gerencial | La formación de líderes: <https://www.bizneo.com/blog/capacitacion-para-gerentes-y-desarrollo-gerencial/>
- Desller, G. (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Chavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- García, L. S. (s.f.). *eumed.net, enciclopedia virtual*. Obtenido de Modelo Sistemico Basado en Competencias para Instituciones Educativas Publicas: [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Dominguez, J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La Gestión por Competencias como Herramienta

- para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. *Revista de Empresas No.10*, 17.
- Motolongo, J. A., & Correa, M. N. (2014). Metodología de Capacitación e Interacción en E-Learning para Consolidar la Educación en Línea. *Ibero Americana*, 10.
- Neill, D. A., & Suárez, L. C. (2018). *Proceso y Fundamento de la Investigación Científica*. Ecuador: Utmach.
- Marrero, J. L., & Fuentes, S. S. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Ciencias Médicas de Pinar del Río*.
- Segoviano, J. T. (2014). El Enfoque en Competencias y la Mejora de la Educación. *Ra Ximhai*, 322.
- María Hernández, M. (2010). *Aprendizajes, Competencias y Rendimiento Académico en la Titulación de Estudios Socioculturales de la Universidad de Cienfuegos*. Granada: Universidad de Granada.
- Rodríguez, A. M., & Moya, M. A. (2008). *La Investigación en la Era de la Información* (Vol. 1). México: Trillas.
- Loayza, E. F. (2021). El fichaje de investigación como estrategia para la formación de competencias investigativas. *Revista Científica de la Facultad de Humanidades*, 9, 67-77.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Comisión Sistema Nacional. (2010). *Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales*. Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales. Chile: Chile Valora.
- Iberdrola*. (2023). Obtenido de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/talento/personalidad-en-el-trabajo>
- UPIICSA Instituto Politécnico Nacional. (2013). *Detección de necesidades de entrenamiento*. Obtenido de Detección de necesidades de entrenamiento: <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/terminados/relacioneslaborales/Unidad%202/2.3.1.htm#:~:text=Análisis%20organizacional,que%20la%20organización%20está%20localizada>.
- Díaz, H. (14 de mayo de 2014). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Modelo de un Plan de Capacitación: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Gary Dessler; Ricardo Varela
<b>Título del libro</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>Datos Editoriales</b>	2011, 5ta. Edición, México
<b>Tema</b>	El Proceso de Capacitación
<b>Subtema</b>	Técnicas de Capacitación
<b>Cita</b>	La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales, habilidades que necesitan para realizar sus labores
<b>Página</b>	185

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	Gestión del Talento Humano
<b>Datos Editoriales</b>	2009, 3ra. Edición, México
<b>Tema</b>	Capacitación
<b>Subtema</b>	Evaluación del Programa de Capacitación
<b>Cita</b>	Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos, La etapa final es la evaluación para conocer su eficiencia
<b>Página</b>	387

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Eduardo Martínez; Francisca Martínez
<b>Título del libro</b>	Capacitación por Competencia, Principios y Métodos
<b>Datos Editoriales</b>	2009, 1ra. Edición, Santiago de Chile
<b>Tema</b>	Análisis de las Necesidades de Capacitación
<b>Subtema</b>	¿Qué son las necesidades de capacitación?
<b>Cita</b>	Las necesidades de capacitación aluden a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza aprendizaje sistemático con objetivo defendidos y evaluables
<b>Página</b>	71



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Asociación de la Libertad

**IDEA**

Guatemala, 22 de Agosto de 2024

Señores:  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Yocekin Fernanda González Guzmán que me identifico con número de carné 20007964 y con DPI 2905190200103 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

**"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

Las nuevas Metodologías Educativas que Desarrollan Habilidades y Competencias mediante Estrategias Internas que Optimizan la Capacitación de Personal de las Organizaciones.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA,

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F.