

# Gestión de Personas y Desarrollo del Talento Humano

Capacitación de Personal

## Clase 5

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## Clase 5. Capacitación de Personal

- **Introducción de la clase:**

La capacitación del personal es un pilar fundamental para el desarrollo organizacional, ya que permite mejorar el desempeño individual y colectivo, asegurando que la empresa cuente con un talento humano preparado para enfrentar los desafíos del entorno. En este módulo, exploraremos la diferencia entre capacitación y entrenamiento, así como su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos. Además, se analizarán los distintos métodos utilizados para el desarrollo de personas, tanto dentro como fuera del trabajo, incluyendo técnicas de autodesarrollo y formas de verificar el avance en cuanto al desarrollo de competencias.

También abordaremos la importancia de la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de planes efectivos que contribuyan a la estrategia organizacional. Se revisarán métodos para evaluar la eficacia de la capacitación, permitiendo medir su impacto a través de indicadores concretos. Al finalizar el módulo, los estudiantes estarán en capacidad de evaluar métodos y técnicas aplicables a este subsistema de Recursos Humanos, garantizando que la capacitación sea una herramienta clave para la estabilidad y continuidad de la organización.

**RDA 2: Resultado de Aprendizaje 2.** Evaluar métodos y técnicas aplicables en los distintos subsistemas de recursos humanos que garanticen a la organización su estabilidad y continuidad en el tiempo.

- *Criterio de Evaluación 2. Estructura programas de capacitación que promuevan el desarrollo del talento y preparen a los colaboradores para la adopción de roles futuros dentro de la organización.*

## 5.1. Diferencia entre capacitación y entrenamiento

Si bien capacitación y entrenamiento suelen ser usados como sinónimos, no lo son.

- ✓ La **capacitación o formación** en las organizaciones es proporcionar a la persona mayor *aptitud* para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo (Alles, 2013). Su propósito es lograr que el perfil del colaborador se adecúe a los requerimientos del puesto, tanto en aspectos técnicos como comportamentales.

La capacitación debe estar siempre en relación con *el perfil de cargo*, el plan de sucesión (cargo que podría ocupar a futuro), los planes estratégicos de la organización, su visión, misión y valores, así como con las *políticas generales de la empresa* (Alles, 2013).

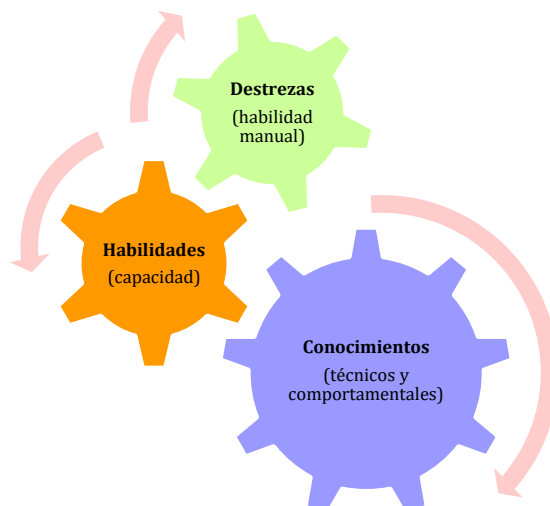
La capacitación incluye *actividades estructuradas*, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, que se centra en transmitir **conocimientos**.

- ✓ El **entrenamiento** también conocido como adiestramiento, es de carácter práctico y está destinado a mejorar las habilidades y destrezas requeridas en el trabajo (Castillo Aponte, 2007), de tal manera que es un *proceso de aprendizaje* donde se desarrollan **habilidades**, que es la capacidad para hacer una cosa correctamente y con facilidad, y **destrezas**, que es un tipo de habilidad, pero manual o física, que mayormente se adquiere con práctica y experiencia.

### Ejemplo

*Capacitación:* conocimiento de Excel

*Entrenamiento:* Habilidad lógica y matemática para utilizar las fórmulas del Excel y destreza para digitar o escribir rápido con el teclado de la computadora.



**Figura 1.** Integración de conocimientos, habilidades y destrezas

Patricia Chiriboga

### 5.1.1. Relación de la capacitación con otros subsistemas de RR.HH.

La capacitación de personal es un pilar fundamental dentro de la gestión del talento humano y está relacionada con otros subsistemas dentro del departamento:

- **Análisis y descripción de cargos:** al tener el perfil de cargo y la evaluación del ocupante (evaluación de brechas). Si esta evaluación sugiere alguna brecha, se deberá iniciar diferentes acciones, se trate de conocimientos o competencias.
- **Reclutamiento, selección e incorporación de personal:** en ocasiones la incorporación de colaboradores incluye períodos de capacitación específica para una adecuada relación entre la persona y el puesto a ocupar.
- **Evaluación de personal:** uno de los propósitos es detectar necesidades de capacitación.
- **Desarrollo y planes de sucesión:** existe una correlación directa con la capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias.

*Enlace video: Importancia de la capacitación*

<https://youtu.be/WN3KMTSzv-U?si=1AhC0527Avdch16z>

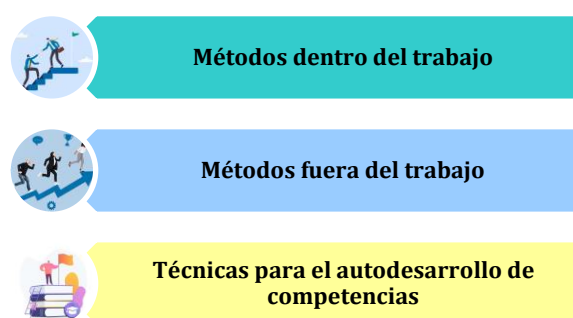
El video destaca cómo la formación continua de los empleados es esencial para el éxito de las organizaciones. Al invertir en capacitación, las empresas mejoran las competencias y conocimientos de su personal, lo que conduce a una mayor productividad y eficiencia. Además, la capacitación facilita la adaptación a cambios tecnológicos y de mercado, promoviendo la innovación y competitividad empresarial. También se resalta que la formación contribuye al desarrollo personal de los empleados, incrementando su motivación y satisfacción laboral, lo que a su vez reduce la rotación de personal y fortalece el compromiso con la empresa.

## 5.2. Métodos utilizados para el desarrollo de personas

De acuerdo con (Alles, 2013), el desarrollo de personas en las organizaciones se logra mediante diversos métodos que potencian conocimientos y competencias. Estos se clasifican en:

- Métodos dentro del trabajo
- Métodos fuera del trabajo
- Técnicas para el autodesarrollo de competencias

**Nota:** Los métodos dentro y fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias; en cambio las técnicas para el autodesarrollo se enfocan exclusivamente en competencias.



**Figura 2.** Métodos para el desarrollo de personas

**Fuente:** Adaptación (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, 2013)

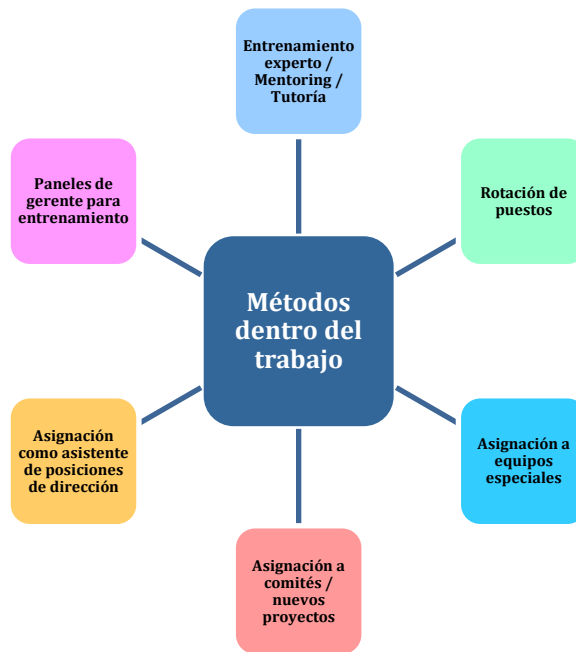
### 5.2.1. Métodos dentro del trabajo

De acuerdo con (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012), se incluyen todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto con la tarea cotidiana del trabajo. Así tenemos:

- a. **Entrenamiento experto/Mentoring/Tutoría:** se puede implementar programas de entrenamiento, a través de un entrenador interno o externo. Esta labor puede realizarse entre pares, o ser asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de Recursos Humanos, un consultor externo, entre otros.

Si quien entrena es parte de la organización, asumirá el rol bajo la denominación de mentor o tutor; si es externo, adoptará la figura de entrenador experto.

- b. **Rotación de puestos:** asignaciones temporales a diferentes cargos, incluso en otras áreas, con el objetivo de fortalecer capacidades. Requiere consenso, documentación formal y no debe afectar las condiciones laborales. Es fundamental definir su duración, los objetivos y los beneficios esperados para el desarrollo profesional.
- c. **Asignación de task forces (equipos especiales):** estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción de puesto. Por ejemplo, formar parte del equipo de implementación de un ERP en la empresa.
- d. **Asignación a comités/nuevos proyectos:** implica la designación de una persona o de un grupo a comités que buscan resolver problemas específicos. Esta asignación puede sustituir o complementar sus tareas habituales, y puede darse de manera individual o grupal. Por ejemplo, participar en comités de ética, auditoría, gestión de riesgos, innovación, entre otros.
- e. **Asignación como asistente de posiciones de dirección:** consiste en designar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del directivo, participar en proyectos, asumir asignaciones o resolver problemas operativos, con un propósito formativo.
- f. **Paneles de gerentes para entrenamiento:** se trata de grupos de trabajo con un propósito específico, como el desarrollo de una o varias competencias particulares. Por ejemplo, un panel de toma de decisiones estratégicas o un panel de gestión de proyectos y productividad.



**Figura 3.** Métodos dentro del trabajo

**Fuente:** Adaptación (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012)

### 5.2.2. Métodos fuera del trabajo

Según (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012), incluye actividades planificadas por la organización para transmitir conocimientos y desarrollar competencias, dentro o fuera de la empresa y en horario laboral, o en cualquier otro. Así tenemos:

- a. **Cursos formales de capacitación:** abarcan desde cursos clásicos de formación empresarial hasta programas de posgrado. Pueden ser seleccionados y financiados total o parcialmente por la organización, la cual también puede ofrecer facilidades para su realización.
- b. **Lecturas guiadas:** actividad orientada al autodesarrollo. Las lecturas son sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras figuras que puedan influir positivamente en el crecimiento profesional del colaborador, siendo útiles para fortalecer tanto conocimientos como competencias.
- c. **Capacitación on line:** ofrece ventajas respecto a métodos tradicionales, ya que permite capacitarse sin necesidad de desplazamiento físico. Los participantes pueden elegir el horario de capacitación, ya que puede desarrollarse en cualquier momento. Esta

modalidad puede ser sincrónica (en tiempo real) o asincrónica (mediante clases pregrabadas).

- d. **Seminarios externos:** hay muchas opciones en el mercado, deberá ser muy cuidadoso en su elección. Se debe revisar referencias.
- e. **Método de estudios de casos:** se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Es frecuente que no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, dirigido por un moderador experto.
- f. **Juegos gerenciales:** tienen un propósito de simulación, al recrear situaciones para la formación, desafiando a los participantes a analizar y decidir. Pueden ser presenciales o digitales, individuales o grupales, y requieren un instructor experto, en el caso de ser presencial, o tener un diseño cuidadosamente estructurado, en el caso de que sea por ordenador.
- g. **Programas relacionados con universidades:** adecuados para la formación gerencial integral, aunque no siempre están enfocados en competencias específicas. Ejemplos: programas de desarrollo gerencial o de responsabilidad social corporativa.
- h. **Role playing (juego de roles):** técnica que requiere la intervención de una persona entrenada en esta práctica, quien asume un rol específico. Se emplea especialmente para el desarrollo de competencias conductuales.
- i. **Licencias sabáticas:** poco frecuentes en nuestro medio. Permite al empleado tomarse de 6 meses a 1 año libre con sueldo, para poder dedicarse a actividades formativas, programas sociales, entrenamiento en lugares remotos o voluntariados. Aunque costoso, ayuda a prevenir el burnout y favorece la retención del talento.
- j. **Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral:** su origen fue en programas para altos ejecutivos, donde pasaban un fin de semana o varios días alejados de su lugar de trabajo para realizar determinadas actividades, que se focalizaban en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal.
- k. **Codesarrollo:** son cursos de capacitación o formación que para que sean efectivos permiten *poner en juego la competencia* ofreciendo además *un espacio de reflexión* sobre lo actuado.

Si la capacitación en materia de competencias no hace que la competencia se ponga en juego y que el participante realice una reflexión sobre la situación, no se producirá una modificación conductual significativa.



**Figura 4.** Métodos fuera del trabajo

**Fuente:** Adaptación (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012)

### 5.2.3. Técnicas para el autodesarrollo de competencias

Son actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Si bien al autodesarrollo se lo denomina “dirigido”, se trata de actividades que la organización las sugiere como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo solo por **su propia iniciativa** (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012).

La empresa facilita información, genera conciencia sobre su importancia y ofrece recursos, como guías en la Intranet o bibliotecas de RR.HH., pero, sin **motivación, compromiso y decisión personal**, el desarrollo no se logrará.

El autodesarrollo puede ser complementario a los métodos de desarrollo de competencias dentro y fuera del trabajo.

A continuación, se explica cada una de las técnicas de autodesarrollo de competencias, tomando como ejemplo explicativo, el desarrollo de la competencia “**Trabajo en equipo**”:

- a. **Deportes:** muchos autores han relacionado las actividades deportivas con el ámbito empresarial. Cuando se menciona un deporte, no debe pensarse en las reglas de juego o sus características particulares, sino en que es un deporte “de equipo” (por ejemplo, al desarrollar trabajo en equipo). Los deportes de equipo, puede ser tenis modalidad dobles, fútbol, voleibol, baloncesto, etc.
- b. **Hobbies y actividades extracurriculares:** se entiende por hobby una actividad que se hace por el mero placer personal (ejem: filatelia), mientras que una actividad extracurricular puede ser el trabajo comunitario. También podrían incluirse la danza o el canto coral (integrar un coro). Como se deduce, no importa la actividad en sí misma, sino que se practique en grupo.
- c. **Lecturas:** se refiere a libros cuidadosamente revisados por sus autores y editores, a diferencia de textos disponibles en Internet, donde la calidad puede ser deficiente o incluso contener errores. También se pueden emplear textos de revistas, especialmente las de tipo técnico. Estas lecturas pueden ser sugeridas por la organización, pero siempre son opcionales, ya que la persona decide si desea realizarlas.

El propósito de la lectura es doble:

- Que la persona tome conciencia real y profunda respecto del **contenido teórico de la competencia** que desea desarrollar.
  - Se espera que como consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí, sola o con ayuda de un mentor, tutor o entrenador, un **plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos**.
- d. **Películas o filmes comerciales:** si las películas son de tipo comercial, la actividad se torna casi lúdica. Se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa (lo que no se debe hacer) o positiva (lo que sí se debe hacer) frente a una situación.

Al igual que con las lecturas, los pasos son secuenciales:

- Comprender el concepto de la competencia.
- Identificar los comportamientos del personaje, tanto positivos como negativos, en relación con la competencia.

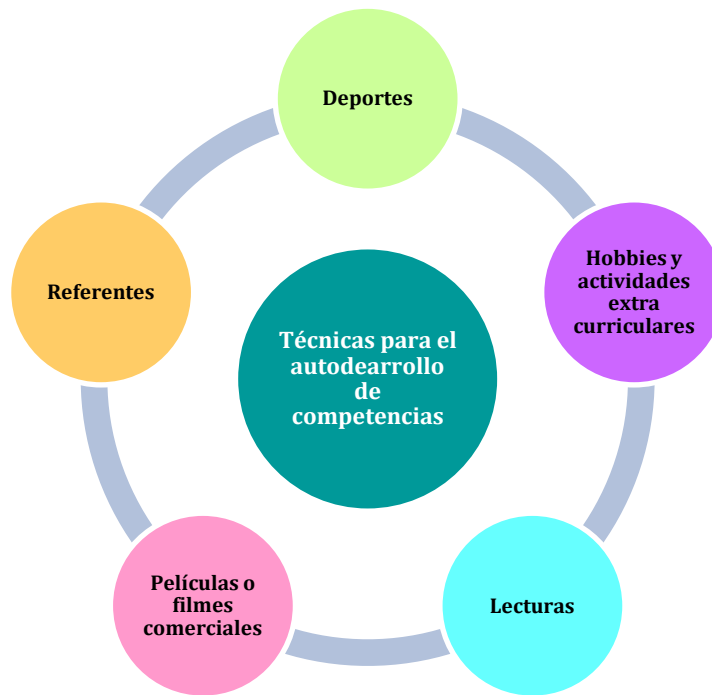
- Analizar cuáles de estos comportamientos podrían aplicarse/relacionarse con la actividad de cada uno.
- A través de la identificación positiva o negativa, se procede a la modificación de los propios comportamientos.

El autodesarrollo con películas permite disfrutar el filme con otros, pero quien busca desarrollar competencias debe enfocarse en los puntos sugeridos para lograr los efectos deseados.

- e. **Referentes:** es la actividad de autodesarrollo que requiere de alta iniciativa personal. Consiste en investigar a una persona destacada en la competencia deseada mediante libros, Internet, entrevistas, etc. Si se trata de alguien cercano, por ejemplo, un colaborador dentro de la misma organización puede actuar como tutor.

### ¿Qué aspectos del referente se deben analizar?

- Se debe analizar sus **comportamientos**. Quizá sea difícil imitarlos, pero sí para tomarlos como una guía del propio comportamiento; pero eso no significa que la persona hará todo (aun aquellas cosas que no tengan relación con dicha competencia) igual que el referente.
- Se debe tener en cuenta que los referentes son seres humanos, y por tanto tienen defectos y virtudes. Se sugiere adoptar un referente considerándolo una persona destacada en una competencia, lo cual no significa que destaque en todos los aspectos.
- Para que alguien sea considerado un referente, el único requisito es que la persona elegida tenga un alto grado de desarrollo de la competencia deseada.



**Figura 5.** Técnicas para el autodesarrollo de competencias

**Fuente:** Adaptación (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012)

**Importante:**

- Cualquiera de las actividades para el autodesarrollo puede realizarse como una mera distracción o diversión; en ese caso, la persona puede o no desarrollar la competencia. Sin embargo, para un eficaz resultado deberá realizarse la actividad elegida con **la intención** de desarrollar la competencia.
- Si la única tarea emprendida es leer un libro o ver una película sobre una competencia en particular, esta acción no logrará el desarrollo deseado. El autodesarrollo implica **involucramiento** y una serie de acciones realizadas de manera sostenida y sistemática para lograr el resultado esperado: mejorar una competencia (o varias).
- No es correcto pensar que, por ejemplo, como el fútbol es un deporte sugerido para el desarrollo de la competencia “Trabajo en equipo”, “ya está, juego fútbol desde hace años. ¡Esta competencia la tengo cubierta!”. En este sentido, se pone el acento no solo en **qué hacer**, sino también en **cómo hacerlo**.

**5.2.4. Cómo verificar el desarrollo de una competencia**

Según la metodología de (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012) se propone tres vías para el desarrollo de competencias, ordenadas de acuerdo con su grado de eficacia:

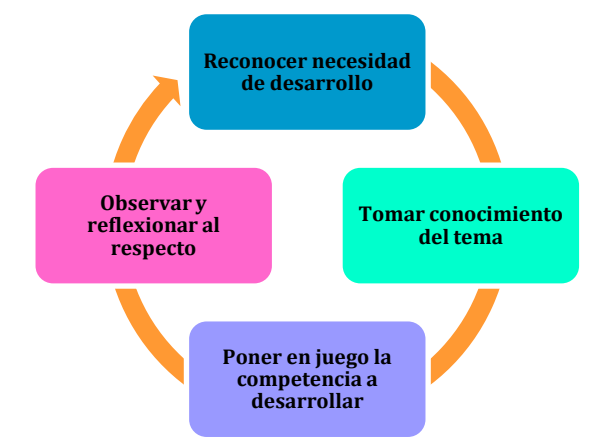
- Autodesarrollo dirigido
- Entrenamiento experto, a cargo del jefe directo, del jefe del jefe o de un consultor externo
- Codesarrollo, que es la capacitación en materia de competencias

**Nota:** La experiencia profesional indica que el grado de eficacia más alto se verifica a través del **autodesarrollo**, idealmente con la guía de un tutor, mentor o entrenador.

Según (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012) para que se verifique el desarrollo de una competencia, se deben dar las siguientes condiciones:

- Reconocimiento de la necesidad de desarrollo (ejem: después de una evaluación de desempeño y competencias)
- Tomar conocimiento sobre el tema: puede ser a través de un curso o de una lectura específica sobre la competencia
- Poner en juego la competencia a desarrollar
- Observar y reflexionar al respecto

Estos cuatro elementos conforman un círculo virtuoso que promueve el crecimiento y desarrollo sostenido de una competencia.



**Figura 6.** Círculo virtuoso de desarrollo de una competencia

**Fuente:** Adaptación (Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias, 2012)

### 5.3. La detección de necesidades de capacitación y el plan de capacitación

La detección de necesidades de capacitación puede originarse en distintas fuentes: evaluación de brechas, evaluación de desempeño y competencias, planes de carrera o sucesión, o mediante la administración de cuestionarios a los líderes de área, con el fin de recopilar sus distintos puntos de vista. Estas necesidades deben traducirse en **planes de capacitación** concretos y operativos.

A veces, las necesidades de capacitación pueden superar las posibilidades reales de la organización; por ello, es imprescindible priorizarlas, clasificándolas como de **alta, media o baja prioridad**.

El plan de capacitación debe estar alineado con la estrategia organizacional, la cual puede ir desde la formación en conocimientos básicos hasta acciones más complejas orientadas a generar un ajuste cultural, cuando sea necesario.

Se recomienda separar el Plan de capacitación general del Plan de capacitación de Seguridad y Salud Ocupacional, a fin de facilitar su revisión durante auditorías e inspecciones.

*Enlace video: Plan de capacitación en la empresa*

<https://youtu.be/FyvDCBLXYb8?si=Rr65vfY-Bp5vPwgu>

El video aborda la importancia de diseñar e implementar un plan de formación efectivo para el personal. Se destaca que un plan de capacitación bien estructurado permite identificar las necesidades formativas de los empleados, alineándolas con los objetivos estratégicos de la organización. Esto no solo mejora los conocimientos y competencias del equipo, sino que también incrementa la productividad y competitividad de la empresa.

Además, el video enfatiza que la capacitación continua es fundamental para adaptarse a los cambios del mercado y las innovaciones tecnológicas. Al invertir en el desarrollo del talento humano, las empresas fomentan un ambiente laboral motivador y retienen a sus mejores colaboradores, lo que contribuye al éxito sostenible de la organización.

#### 5.3.1. La eficacia de la capacitación

La eficacia de la capacitación consiste en evaluar si se ha cumplido con el objetivo propuesto. Esta eficacia se hace evidente cuando el personal capacitado aplica en la práctica los conocimientos adquiridos.

Es importante comprender que la evaluación de la eficacia debe comenzar en la fase de planificación, determinando con claridad el objetivo que se desea alcanzar. A partir de ahí, se debe definir cómo se medirá la eficacia de la capacitación.

Cabe recordar que la medición de la eficacia no debe realizarse de forma inmediata tras la capacitación, sino un tiempo después. Usualmente, se recomienda evaluarla a los tres meses de haber sido impartida.

### 5.3.2. Métodos para evaluar la eficacia de la capacitación

Existen diversos métodos para evaluar la eficacia de la capacitación. Los más utilizados son los siguientes:

- a. **Aplicación de pruebas:** pueden ser escritas, mediante cuestionarios con preguntas relacionadas con el contenido impartido, o prácticas, mediante la ejecución de procesos o tareas sobre los que se capacitó al colaborador. Siempre que sea posible, es recomendable aplicar pruebas antes y después de la capacitación, a fin de comparar resultados y medir el desarrollo real del colaborador.
- b. **Realización de entrevistas:** consiste en una conversación de seguimiento con la persona capacitada, en la que se formulan preguntas sobre el contenido recibido. Esta entrevista suele ser realizada por el jefe inmediato del colaborador.
- c. **Evaluación mediante indicadores:** se debe crear indicadores que permitan medir el logro de los objetivos de la capacitación. Esos indicadores deben estar relacionados con lo que se quiere mejorar y es aconsejable que permitan medir la eficacia de forma numérica o que se evite la subjetividad. Los indicadores pueden ser los mismos indicadores de gestión del departamento, siempre y cuando apliquen para la capacitación recibida, algo que es conveniente para no incrementar el número de cálculos de indicadores.

Por ejemplo, si se brinda una capacitación para reducir desviaciones en la calidad de los productos, y luego de esta se verifica que dichas desviaciones persisten, se puede concluir que la capacitación no fue eficaz. En cambio, si se imparte un curso para mejorar las ventas, se espera observar un incremento en los resultados comerciales o, al menos, una mejora en la agilidad de gestión de las ventas.



**Figura 7.** Algunos métodos para evaluar la eficacia de la capacitación

Patricia Chiriboga

### 5.3.3. Recomendaciones para medir la eficacia de la capacitación mediante Indicadores

- El colaborador debe conocer el objetivo de la capacitación y cómo se va a medir su eficacia (indicador), para que pueda concentrarse en aprender la competencia o el conocimiento a desarrollar, algo que luego será evaluado.
- No seleccionar demasiados indicadores. Se debe definir con claridad cómo serán medidos, evitando criterios subjetivos.

**Importante:** partiendo del principio de que la capacitación es una inversión que la organización realiza para mejorar su **rendimiento y calidad**, es fundamental verificar su eficacia, a fin de asegurar que se ha obtenido un retorno de la inversión.

## Referencias citadas en la Clase 5.

*Alles, M. (2012). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. Granica.*

*Alles, M. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Granica.*

*Castillo Aponte, J. (2007). Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad. Ecoe Ediciones.*

## Definición de los términos citados en la Clase 5.

**Detección de necesidades de capacitación (DNC):** es un proceso sistemático mediante el cual una organización identifica las brechas de conocimientos y competencias en sus empleados, con el objetivo de diseñar e implementar programas de capacitación que mejoren el desempeño y contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

La detección de necesidades de capacitación permite una inversión eficiente en capacitación, evitando gastos innecesarios en programas irrelevantes; contribuye a la mejora del desempeño individual y organizacional; ; facilita la adaptación a cambios en el entorno, como nuevas tecnologías o regulaciones; y refuerza el compromiso y la satisfacción de los empleados al ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional.

**Plan de capacitación:** es un documento estratégico que establece las acciones formativas necesarias para desarrollar y fortalecer las competencias y conocimientos de los empleados dentro de una organización. Su propósito es mejorar el desempeño individual y colectivo, alineando el crecimiento del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa.

Cuando la organización cuenta con un plan de capacitación, asegura que los empleados cuenten con los conocimientos y competencias necesarios para enfrentar los retos del mercado; se reduce errores y tiempo de ejecución de las tareas; se fortalece el compromiso y la motivación del personal; y, prepara a los empleados para el cambio.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

