

DIDÁCTICAS QUE INTERVIENEN EN
UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL.
ESTADO DEL ARTE

PREPARADO POR:

LADY TATIANA HERNANDEZ

MARYLUZ RAMIREZ ROSAS

YURY ANDREA ROJAS SILVA

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

BOGOTA

2015

DIDÁCTICAS QUE INTERVIENEN EN
UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL.
ESTADO DEL ARTE

PRESENTADO POR:

LADY TATIANA HERNANDEZ

MARYLUZ RAMIREZ ROSAS

YURY ANDREA ROJAS SILVA

ASESOR DE TESIS:

DR. JAIME ADAMS A.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

Bogotá D.C

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCION	11
PLANTEAMIENTO PROBLEMA	13
PREGUNTA PROBLEMA	13
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
JUSTIFICACION	14
DIDACTICAS	16
MÉTODO	16
METODOLOGÍAS	17
INSTRUMENTOS	17
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	18
EDUCACIÓN	18
CAPACITACIÓN	19
Adiestramiento	20
Entrenamiento	20
Instrucción	20
ENSEÑANAZA	21
RECUSRSOS HUMANOS	22
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	23
Actividades y Escenarios del Psicólogo Organizacional – Laboral	24
Evolución del rol del Psicólogo desde la historia de la Psicología Organizacional	25

LA CAPACITACIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	27
Programas de perfeccionamiento	27
Formación de los funcionarios y empleados	28
Ventajas de la formación	29
Formación para el desarrollo de la empresa	29
Formación para el desarrollo de las personas	29
La descripción de los programas y sus acciones formativas	31
Evaluación de la formación	32
Elementos de la formación	33
Los formadores	33
Los grupos de la formación	34
El lugar	35
Tiempo y momento	35
Los contenidos	36
Entrenamiento Organizacional	37
Entrenamiento de inducción o de integración en la organización	38
Entrenamiento después del ingreso al trabajo	38
En el sitio de trabajo	38
Fuera del sitio de trabajo	38
Entrenamiento Dirigido	39
DIDACTICAS UTILIZADOS EN LOS PLANES DE CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	39
DIDACTICAS SEGÚN CHIAVENATO	39
Aulas expositivas	39
Películas, televisión y diapositivas	40
Discusión en grupo	40
Estudios de caso	40

Dramatización	40
Simulación	41
La simulación en otro puesto de trabajo	41
DIDÁCTICAS SEGÚN PARDO Y LÓPEZ	41
El valor colectivo	41
El taller participativo	41
El Laboratorio social	42
Puesta en común de lo vivenciado	42
Revisión bibliográfica	42
Seminario	42
DIDACTICAS SEGÚN PORRET G	42
Instrumentos	43
Método de caso	43
Juegos de empresa (Bussines Games)	44
Representación de papeles (Role Playing)	44
La discusión de grupos	45
Procesos de incidentes	46
El aprendizaje electrónico	46
El coaching	47
Coaching para la formación de coach	48
Formación fuera de la aulas	48
Formación al aire libre	49
La conferencia	50
Lecturas supervisadas	50
Presentaciones	50
La rotación de puestos	50
DIDÁCTICAS SEGÚN DESSLER Y VARELA	50

Capacitacion en el trabajo (CET)	50
Capacitación de tipo Aprendices – Maestro	51
Capacitación con simuladores	51
Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional	51
Capacitación basada en la computadora (CBC)	52
Portales de aprendizaje	52
Sistema de gestión de aprendizaje	52
Estrategia y capacitación basada en MP3 / Ipod	52
Mensajería instantánea	53
DIDÁCTICAS SEGÚN WERTHER	53
Instrucción directa en el puesto	53
Rotación de puestos	53
Relación experto aprendiz	53
Conferencia, videos, películas, audiovisuales, on-line, vía Internet	53
Simulación de condiciones reales	54
Actuación o socio drama	54
Estudio de casos	54
Lectura, estudios individuales e instrucción programada	54
Capacitación en laboratorio	55
DIDÁCTICAS SEGÚN HILL, ESTRADA Y BOSCH	55
Instrucción directa sobre el puesto	55
Rotación de Puesto	55
Relación Experto-Aprendiz	55
Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares	55
Simulación de condiciones reales	56
Actuación o socio drama	56
Estudio de casos	56

Lectura, estudios Individuales, instrucción programada	56
Capacitación en Laboratorios de Sensibilización	56
DIDÁCTICAS SEGÚN MUCHINSKY	57
Aprendizaje experimental y teórico	57
Emociones no ideas	57
Capacitación basada en computadoras	58
Capacitación con realidad virtual	58
Juegos de negocios	59
Representación de papeles o dramatización	59
Modelamiento conductual	60
DIDÁCTICAS SEGÚN FURNHAM	61
Capacitación basada en competencias	61
Integración de equipos, más que liderazgo	61
Capacitación de realidad virtual	62
Los gerentes como maestros	62
Película o cine	62
DISCUSIÓN	67
CONCLUSIÓN FINAL	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a *Dios* por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por haber sido mi refugio y fortaleza en los tiempos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad. Te Amo Señor Jesús. Le doy gracias a mis padres *Gustavo y Elena* por ser cómplices de este sueño, por su apoyo absoluto y ser parte importante en mi vida, los Amo. A *Cesar*, por sus consejos, apoyo y trasnochos durante la elaboración de la tesis, por su paciencia y amistad incondicional T.Q chiqui. A mis amigas *Caro, Marce y Pao*, por cada momento inolvidable que vivimos y compartimos juntas. Por permitirme formar parte de sus vidas y familias. Las quiero mucho. A *Tati y Andre*, compañeras y amigas de tesis, por la motivación y compromiso que tuvieron para sacar adelante este trabajo, a pesar de las circunstancias difíciles que se presentaron. Las quiero, Maryluz.

Agradezco inmensamente a Dios por la fortaleza que me dio es el transcurso de mi carrera, por nunca dejarme desfallecer ante la adversidad y los obstáculos, por ser mi guía y bendecir cada uno de mis pasos. A mi eje fundamental mi familia a mis padres *Amparo y Luis* y mis hermanos *Edison y Daissy* que siempre me apoyaron en este camino, a ellos mil gracias por su voto de confianza, a ustedes les doy mis triunfos. A *Camilo Banda*, gracias mi amor por estar en mi lucha, apoyándome, colaborándome, gracias por ser mi guía y mi motor. Te Amo, Andrea.

Doy infinitas gracias a Dios por las bendiciones que derramo en mí para salir avante en mi carrera, a mi madre *Martha Martínez* por su apoyo, dedicación y confianza en este proyecto de vida a mi esposo mi apoyo incondicional y por supuesto a mi hijo *Juan David* mi razón de ser, mi alegría, mi orgullo y a toda mi familia mil y mil gracias por estar ahí alentándome a ser cada día mejor, Tatiana.

RESUMEN

Este estado del arte tiene como objetivo identificar las didácticas utilizadas en un plan de capacitación de los recursos humanos en la actualidad, según los autores expertos se realizó una recopilación bibliográfica que nos permitió reconocer las didácticas más utilizadas dentro de la capacitación en las organizaciones, la recopilación se desarrolló teniendo en cuenta en primer lugar los conceptos relacionados con las didácticas y la capacitación, a partir de este inicia la búsqueda por los autores que trabajaran estas temáticas desde la psicología de las organizaciones, con la información obtenida empezamos la búsqueda, filtrando aquellos autores que dentro de sus posturas tuvieran expuestas las didácticas para ser trabajadas en una capacitación.

El propósito de esta investigación es crear en un documento que permita desarrollar un plan de capacitación integral en cuanto a la formación de los Recursos Humanos en las organizaciones, se desarrolla con fines básicamente académicos, sin embargo no se descarta que puede servir de guía para realizar tareas de esta naturaleza en las organizaciones.

Para desarrollar la recopilación bibliográfica acerca de la capacitación en recursos humanos se parte de las experiencias y resultados alcanzados por Porret, 2008; Chiavenato 1983; Pardo y López, 2002; Dessler y Varela, 2011; Hill, Estrada y Bosch, 2003; Muchinsky, P. 2007; y Furnham 2001, que recogen y agrupan las consideraciones para la realización de la capacitación de Recursos Humanos haciendo uso de una variedad de didácticas que favorecen el desarrollo personal de los trabajadores y por ende el factor competitivo de la organización en el contexto que se desarrolle y como lo exige la tendencia a la globalización.

La información bibliográfica retomada por los autores mencionados anteriormente y durante el desarrollo del estado del arte permitió evidenciar que dentro de las organizaciones, se debe trabajar con actividades de formación que permitan desarrollar las competencias de sus empleados, descubriendo y por ende aprovechando las capacidades de los mismos, este aspecto resulta relevante para buscar y consolidar ventajas competitivas sostenibles en su entorno ajustadas dentro de los planes de capacitación propios de las organizaciones.

En el apartado de las didácticas propuestas por cada autor, se busca abrir la posibilidad de integrar, orientar y fortalecer, aquellas acciones encaminadas a la creación de planes de capacitación necesarios para potenciar los recursos humanos dentro de las organizaciones y de esta manera permitir el desarrollo de conocimientos, experiencias, competencias y habilidades, que orientan no solo al cambio personal sino colectivo y por ende al ámbito competitivo de las organizaciones.

Palabras clave: Recursos humanos, psicología de las organizaciones, formación, didácticas y organizaciones.

ABSTRACT

This investigation developed in order to identify the most used in didactics of a plan of training in the human resources, for which realized a bibliographical summary taking again different authors that allow us to rescue a significant contribution about themselves on the same and this way to give people in charge of the human resources inside an organization, to design training programs focus the development employees and simultaneously that allow the attainment of goals, and analyzing the advantages and disadvantages on the own needs of the training.

Key words: human Resources, psychology organizational, training, didactics and organization.

INTRODUCCIÓN

Las situaciones que dieron origen al presente trabajo investigativo radican en la necesidad de construir una compilación bibliográfica respecto a las didácticas, reconociéndolas como parte fundamental en un plan de capacitación desde los recursos humanos, ya que en las organizaciones es necesario contribuir al desarrollo de los colaboradores buscando el crecimiento personal, profesional, el logro de un desempeño alto y aprendizajes óptimos que propendan al progreso de la fuerza laboral y éxito de la misma, partiendo del concepto dado por, Chiavenato (2001) quien argumenta a la *capacitación* “*como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos*”, por tal razón este trabajo investigativo tiene como objetivo identificar las didácticas más utilizadas que intervienen en un plan de capacitación de los recursos humanos en la actualidad, para lo cual se pretende indagar y conocer posturas de distintos autores, tales como: Chiavenato, Pardo y López, Porret, Hill, Estrada y Bosch entre otros; así como distinguir su uso en cualquier tipo de organización.

Históricamente se ha evidenciado la conexión existente entre el aprendizaje y la forma en que se imparte el mismo, es decir, que el proceso de aprendizaje esta mediado por la eficacia y eficiencia de la didáctica implementada, tal como la define, (Adams. A, 2012) la didáctica es una “*disciplina científico-pedagógica que tiene como objeto de estudio los procesos y elementos existentes en la enseñanza en sí y su aprendizaje.*”

Vale resaltar que desde su nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con el entorno; es así, que para comprender el proceso de aprendizaje en los seres humanos es necesario resaltar el concepto de *Educación* que como lo define Bittencourt (2005) “*es un proceso de adaptación progresiva de los individuos y de los grupos sociales al ambiente, por el aprendizaje valorizado, que determina individualmente la formación de la personalidad, la conservación y la renovación de la cultura*”.

De igual manera es importante destacar los elementos de la didáctica que se tendrán en cuenta en el desenlace de nuestro trabajo: didácticas, método, metodologías, instrumentos, técnicas de enseñanza, educación, capacitación, enseñanza, recursos humanos, psicología de las organizaciones.

La *Educación* juega un papel trascendental en el proceso de capacitación ya que esta permite a los colaboradores apropiarse de nuevos saberes acordes a las exigencias y fines propuestos por la compañía, razón por la cual dentro del proceso de capacitación resulta necesario implementar didácticas que favorezcan el logro de los objetivos y fines propuestos dentro de la organización. Según, Danielson y Wiggenhorn citado por Paul M. Muchinsky (2007), manifiesta que: *“las corporaciones progresistas de la actualidad han pasado de tratar al aprendizaje como un factor de costo obligatorio a considerarlo como un arma en la batalla por la ventaja competitiva... El nivel intensificado de inversión que han hecho las corporaciones en aprendizaje, y las expectativas acompañantes de que la inversión mejore el desempeño de la empresa, se han combinado para crear una mayor urgencia en la búsqueda de modelos o herramientas para evaluar y mejorar la transferencia de aprendizaje”*.

Finalmente, con base en estos hallazgos de investigación, se muestra la relación entre los autores con dichas didácticas y se plasmara un sin número de referencias bibliográficas, las cuales permitirán a los profesionales de la psicología organizacional/laboral, documentarse y actualizarse de las tácticas más destacadas y utilizadas a la hora de implementar un programa de capacitación. De igual manera permitirá trasladar a las empresas información intensiva sobre las últimas tendencias en capacitación para responder a las diferentes necesidades y vacíos de las compañías; predominando el mejoramiento del aprendizaje y desempeño de sus colaboradores.

PLANTEAMIENTO PROBLEMA

La tendencia de la globalización con lleva a que las organizaciones generen cambios para seguir siendo competitivas en su contexto, con lo cual se obliga al área de recursos humanos de las organizaciones trazarse, como meta primordial, el garantizar que su personal tenga la posibilidad de desarrollar capacidades internas, lo cual se logra a través de la ampliación de la base de conocimientos que poseen. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e incluso, a generar sus posibles destinos y horizontes y de esta manera generar planes de capacitación que garanticen condiciones favorables para el funcionamiento y producción de la misma, ya que actualmente, lo que se requiere en las organizaciones es que se promuevan nuevos conocimientos con el fin de innovar productos y servicios para responder a las demandas del mercado.

Pregunta Problema

¿Cuáles son las didácticas que intervienen en un plan de Capacitación de los recursos humanos en la actualidad?

Objetivo General

Identificar las didácticas utilizadas en un plan de capacitación de los recursos humanos en la actualidad según los autores expertos.

Objetivo Específicos

Reconocer las diferentes posturas teóricas sobre las didácticas existentes en un plan de capacitación desde recursos humanos.

Comparar las didácticas utilizadas en las capacitaciones organizacionales desde la perspectiva de diferentes autores.

JUSTIFICACIÓN

Se realizó una investigación teórica basada en diferentes fuentes, tales como bibliotecas, facultades de Universidades, internet, libros y artículos de esta manera se busca dar respuesta al interrogante con respecto al tema de capacitación con bases teóricas de las fuentes anteriormente mencionadas, siendo la capacitación un filtro para canalizar las acciones de los empleados dentro y fuera de la empresa, de esta manera el objeto de la investigación pretende describir las didácticas utilizadas en un plan de capacitación de los recursos humanos en la actualidad según los autores expertos.

Las didácticas encuadran dentro del postulado de la psicología organizacional/laboral especialmente en los departamentos o centros de entrenamiento en los que se realiza “*la inversión empresarial*” y son destinadas para capacitar a un equipo de trabajo para reducir y eliminar la diferencia entre el actual desempeño, los objetivos y las realizaciones propuestas por la organización. Como sustenta Adrián Furnham (2001), *las organizaciones invierten miles de millones de dólares cada año en la capacitación formal. Resaltando la importancia del mismo y el desarrollo de los recursos humanos en toda organización sin importar su naturaleza; de ahí que los empleados competentes no lo serán por siempre, esto teniendo en cuenta que y las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es preciso aprender otras nuevas. La capacitación no es un gasto sino una inversión que se será retribuida y altamente compensada para la organización.*

Así mismo Paul M. Muchinsky (2007) sostiene que *el mundo del trabajo se está modificando con rapidez. Las presiones económicas y sociales desplegadas sobre las organizaciones afectan la conducción del trabajo y hacen preciso que los empleados utilicen a mayores necesidades de negocios estratégicos, es decir, que las organizaciones y sus empleados deben estar en un aprendizaje continuo, desarrollando nuevas habilidades que les permitan adaptarse a un mundo de negocios en cambio constante.* Por ello es trascendental

resaltar que los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles, suministrar empleados calificados y así mismo especificar los métodos que se utilizan para proporcionar a las personas las habilidades que requieren para el desempeño de su labor; este proceso lleva a la mejora continua e implementación de nuevas formas de trabajo, que conducen a las organizaciones a altos niveles de calidad y estandarización.

Los contenidos que se pueden derivar de este trabajo investigativo, son la compilación bibliográfica de las tendencias actuales en capacitación. Así mismo, aporta técnicas, instrumentos y métodos de capacitación que se pueden adecuar a “la medida” que las organizaciones lo requieran.

Chiavenato (1983) distingue las siguientes didácticas: Técnicas de formación orientadas hacia el contenido: Son diseñadas para la transmisión de conocimiento o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo. Técnicas de formación orientadas al proceso: Son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismos y de los otros, y desarrollar habilidades interpersonales. Técnicas de formación mixta: Se trata de la suma de las dos anteriores, son las que buscan no solo transmitir información, sino también cambiar actitudes. Se utilizan conferencia, estudios de casos, simulaciones y juegos de empresa (business game), etc. Es decir, transmiten conocimientos y contenidos que procuran cambiar actitudes por medio de la reflexión incrementando la eficacia interpersonal de los empleados.

Lo anterior nos permite evidenciar que de acuerdo a las necesidades de cada empresa se levanta un programa de capacitación teniendo en cuenta cuatro objetivos principales: determinar necesidades de capacitación, identificar o seleccionar los individuos que deben participar de la capacitación, proyectar o conducir programas de capacitación, evaluar la capacitación y la contribución de las técnicas específicas a los programas. (Chiavenato 1983).

En conclusión este proceso investigativo contribuirá al avance de la psicología organizacional en nuestro país frente a las formas de capacitar a los funcionarios, generando

un impacto social frente a los profesionales de la psicología, las organizaciones, los investigadores en los concernientes a las nuevas tendencias en didácticas y los psicólogos en formación interesados en estas temáticas.

En el presente marco de referencia vamos hacer un recorrido por las principales temáticas que son de interés para el desarrollo del estado del arte, para lo cual iniciaremos definiendo las didácticas desde la postura de diversos autores, igualmente definiremos el método considerado como un medio importante para la llegar a un conocimiento, luego se definirá la metodología permitiendo ver la diferencia existente ente la misma y el método y como se pueden articular en un proceso de capacitación, en seguida, se abordaran los conceptos de instrumentos y técnicas de enseñanza llevando al lector a un acercamiento con el tema de interés de nuestro estado del arte, ya finalizando este apartado se abordaran las temáticas de educación y capacitación, en esta última se incluirán y aclaran conceptos propios de la misma como lo son el adiestramiento, el entrenamiento y la instrucción, en seguida se definirán los conceptos de recursos humanos y psicología organizacional, de esta última se derivan aspectos históricos y campos de aplicación, este concepto se trabaja en mayor profundidad ya que este es nuestro campo de acción como psicólogos y es el campo en el que surge nuestro trabajo investigativo.

Didácticas

Método

Hermenéutica y Heurística

Paso 1. Clasificación: los tipos de textos utilizados para el desarrollo de la investigación fueron textos acerca de definiciones de educación, instrumentos, metodologías, didácticas de capacitación, revistas, libros de recursos humanos, artículos científicos y educativos que trataran las temáticas en mención, y visitas a universidades con facultades de psicología.

El objetivo de realizar la revisión de este tipo de textos consistió en ampliar el marco referencial del trabajo enriqueciéndolo con diversos autores, buscando siempre diversas posturas teóricas que permitieran visualizar todo lo registrado con relación al tema investigado. Dentro del marco referencial se retoma el concepto de educación pues se consideró que es un proceso que está ligado al tema de capacitación y si bien, no corresponde al área de la psicología de las organizaciones brinda claridad en el hilo conductor del referente teórico.

El trabajo se desarrolla bajo el criterio de una línea investigativa, en este trabajo se realizará la primera fase de la línea que consiste en el estado del arte, después de esto se la línea debe evaluar en una segunda fase las didácticas relevantes respecto al contexto del entrenamiento organizacional, por medio de un estudio experimental. Finalmente se evaluarán los procesos de entrenamiento que resulten efectivos en los diferentes contextos organizacionales lo cual abre un espacio para la formulación de nuevas líneas de investigación en este campo.

Paso2. Categorización: se realiza una categorización de tipo interna en la que se escogieron los siguientes indicadores que posteriormente se convirtieron en las categorías de

la investigación (ver anexo 1, este proceso se tomó de Vélez y Calvo (1992) quienes lo realizaron para formular los estados del arte).

Para la definición de los núcleos temáticos se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos didácticas, método, metodología, instrumentos, técnicas de enseñanza, capacitación, recursos humanos y psicología organizacional.

Procedimiento son las fases macro del proceso de investigación

Cronograma

FASE	ACTIVIDADES	AÑO 2014 - 2015																																							
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PREPARACION E INICIACION	Identificar y seleccionar el tema que será investigado																																								
	Definir objeto de la investigación	XX																																							
EXPLORACION	Lectura Analítica																																								
	Comprensión del problema					XX																																			
DESCRIPCION	Análisis del material documental																																								
	Realizar reseña y descripción									XX																															
FORMULACION	Generar ideas bases o indicadores													XX																											
RECOLECCION	compilación de información pertinentes en fichas bibliográficas.																	XX																							
SELECCIÓN	Organización del material copiado																					XX																			
INTERPRETACION	Análisis de los documentos por temáticas integradas																									XX															
CONSTRUCCION TEORICA	Revisión de núcleos temáticos																													XX											
	Construcción del documento que contiene el estado del arte																																	XX							
PUBLICACION	Resultados finales del estado del Arte																																								

PROCEDIMIENTO		
etapas	Actividad	duracion
etapa 1: preparacion e iniciacion	en esta etapa se va identificar y seleccionar el área o tema que será investigado, de esta manera se define el objeto de investigación, las áreas temáticas comprendidas en el tema central, el lenguaje básico común que se va a utilizar y los pasos a seguir.	1 mes (2014-2)
etapa 2 exploracion	Se realizara lectura analítica y comprensión del problema para precisar la necesidad de la información que se requiere.	2 mes (2014-2)
etapa 3 descripcion	Análizar el material documental, los datos pertinentes y someterlos a un proceso de revisión, reseña y descripción	3 mes (2014-2)
etapa 4 formulacion	generación de ideas bases o indicadores, a partir de la información encontrada	4 mes (2014-2)
Etapa 5 Recoleccion	compilación de la información que se crea como pertinente en fichas bibliográficas. Estas fichas son instrumentos que permiten el registro e identificación de las fuentes de información, así como el acopio de datos o evidencias.	5 mes (2015-1)
Etapa 6 selección	organización del material para determinar si algo falta o se da por terminada la búsqueda	6 mes (2015-1)
Etapa 7 interpretacion	se realizara análisis de los documentos por áreas temáticas de manera integrada, ya que nos va a permitir ampliar el horizonte del estudio por unidades de análisis y proporcionar datos nuevos.	7 mes (2015-1)
Etapa 8 construccion teorica	comprende la revisión de conjunto de la interpretación de los núcleos temáticos con el fin de formalizar el estado actual del tema. Es la construcción del documento que contiene el estado del arte.	8 mes (2015-1)
Etapa 9 Publicacion	es dar a conocer a la comunidad científica los resultados finales del estado del arte ya consolidado.	9 mes (2014-2)

Estrategias de comunicación

Consideraciones éticas

El estudio aquí propuesto cumple con las normas éticas consignadas en el capítulo uno del “código de conducta” (2002) de la APA. La investigación propuesta cumple con las sugerencias del capítulo ocho del citado código a lo que se refiere a la “investigación y publicación”.

A continuación realizaremos una descripción de conceptos que permiten diferenciar lo que es una didáctica y los elementos hacen parte de esta, permitiendo reconocer a la misma como el elemento central del aprendizaje.

Según Nérici (1973) “la didáctica es el estudio del conjunto de recursos técnicos que tienen por objetivo dirigir el aprendizaje del alumno, con el fin de llevarle a alcanzar un estado de madurez que le permita encarar la realidad, de manera consciente, eficiente y responsable, para actuar en ella como ciudadano participante y responsable”.

Por otra parte Herrán y paredes (2008) definen la didáctica como la ciencia que está destinada al estudio de todos los principios y técnicas válidas para la enseñanza de cualquier materia o disciplina, y que a su vez estudia el problema de la enseñanza de modo general, sin las especificaciones que varían de una disciplina a otra; visualizando la enseñanza como un todo, estudiándola en sus condiciones más generales, con el fin de iniciar procedimientos aplicables en todas las disciplinas y que den mayor eficiencia a lo que se enseña.

Serrano y Martínez (1997) argumentan que la didáctica está constituida por la metodología abordada mediante una serie de procedimientos, técnicas y demás recursos, por medio de los cuales se da el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dado que la didáctica hace referencia a los procedimientos y técnicas de enseñar aplicables en todas las disciplinas.

Didáctica es la forma en la que se evidencia y se pone en práctica el modelo pedagógico (Adams, 2012)

A continuación se dará una clarificación de lo que es un método en el proceso de aprendizaje para poder diferenciarlo de la didáctica.

Método

Cervilla (1992). Expone que el método "Es un procedimiento o conjunto de procedimientos, que tienen su fundamento en la observación y a partir de allí se formula una hipótesis, se verifica y se obtiene conclusiones mediante las cuales se pueden hacer predicciones"

Villafranca (1996). Plantea que el método "consiste en un procedimiento lógico que nos da información más concreta y real de una manera objetiva".

Fernández (1991) define los métodos como "el camino o procedimiento general del conocimiento científico".

Según estos autores coinciden con la definición del método, siendo que llegan a la conclusión de que el método es un procedimiento que se utilizan para obtener conocimientos.

Ya visualizado el método, definirá en seguida, el concepto de metodologías.

Metodologías

Neil J. Salkind (1999) considera la metodología como el estudio sistemático de los métodos utilizados por una ciencia en su investigación, de la realidad, lo cual abarca por un lado el análisis lógico del procedimiento de la investigación y, por el otro lado, el examen de los principios y supuestos que la guían.

Según Mario Tamayo y Tamayo (2002), el planteamiento de una metodología adecuada garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad. Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación.

En este orden de ideas se procederá ahora a presentar el concepto de instrumentos y técnicas de enseñanza, así como, el papel que estos juegan en un proceso educativo.

Instrumentos

Según Arias (1999), “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (pág.53). Para recoger datos e información relevantes, la investigadora utilizó como instrumentos de recolección de datos el guión de entrevista, el registro de observación documental e igualmente el registro del diario de observación directa, cuyos resultados fueron triangulados.

Un instrumento de recolección de datos, es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro del instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes, una forma y un contenido (Sabino 1986).

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señala que el instrumento (o técnica) es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas.

Técnicas de enseñanzas

Brito (1992). Plantea además que: "Las técnicas son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar: Encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documento". Estas técnicas son las que permiten alcanzar información tanto de fuentes primarias como secundarias.

Si bien es cierto que la didáctica esta inmersa en el proceso educativo vale la pena destacar lo que es la educación y en que difiere o se asemeja esta con la capacitación, conceptos que sin duda alguna están entrelazados pero que tienen diversas contextualizaciones y elementos constitutivos que permiten ubicarlos en diversos momentos.

Educación

Es la transferencia permanente de estándares sociales y pautas de comportamiento que reciben las personas, favoreciendo su adaptación al medio, al entorno al que se desenvuelven, tanto desde un punto de vista, técnico, como cultural, político, religioso, etc... Sus objetivos son por tanto amplios y variados, teniendo la necesidad un origen intrínseco. Acompaña al individuo en sus distintos ciclos de vida laboral y personal (Jiménez, 2007).

Por otra parte (Bittencourt, 2005) define la educación como el proceso de adaptación progresiva de los individuos y de los grupos sociales al ambiente, por el aprendizaje valorizado, y que determina individualmente la formación de la personalidad, y socialmente la conservación y la renovación de la cultura.

Capacitación

En este apartado se darán una serie de definiciones desde diversos autores acerca de la capacitación.

La capacitación es un proceso de educación que tiene como intención ofrecer al sujeto la posibilidad de desarrollar un conjunto determinado de nuevos conocimientos, aptitudes y destrezas orientados a transformar parcialmente la realidad que nos rodea (Jordán 1989).

Por otra parte para Guñazu, G. (2004) La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.

Guñazu, G. (2004). También sostiene, que la capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las *necesidades del contexto*. Hablamos de *proceso* porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto periodo de tiempo. La *capacidad de aprendizaje orientada a la acción* es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo. Es decir, *enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo* que se presenten. Hablamos de *modificación* puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un *conocimiento* una *habilidad* una *actitud*.

Según Robbins y Judge (2009), las organizaciones gastan miles de millones de dólares al año en la capacitación formal. Por ejemplo, se ha reportado que las empresas estadounidenses con cien o más empleados gastaron más de cincuenta millones de dólares en capacitación formal en un año reciente. Por ejemplo, IBM, Accenture, Intel y Lockheed Martin, gastaron más de 300 millones de dólares por año en la capacitación de sus trabajadores. Por tal razón, la capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre liderazgo ejecutivo.

Según Jiménez, (2007) dentro de un plan de capacitación de los recursos humanos se hace necesario tener en cuenta ciertas premisas para lograr un verdadero aprendizaje, como:

Adiestramiento

Prepara a la persona para el ejercicio de un oficio, sobre la base de unas aptitudes o habilidades. Normalmente se concreta en programas fundamentales en el desarrollo y habilidades operativas o técnicas específicas, que en su mayoría tienen una base psicomotora. Son procesos de aprendizaje que vienen condicionados de forma extrínseca al empleado y con una duración limitada en el tiempo (Jiménez, 2007).

Entrenamiento

Tiene por objeto adaptar al empleado para el ejercicio de una determinada función, tiene carácter progresivo y obedece a razones mixtas. Supone una puesta a punto, pero el proceso suele ser largo y progresivo. Está orientado en el contenido del puesto de trabajo, se asocia a procesos productivos, habilidades específicas en ámbitos restringidos (Jiménez, 2007).

Instrucción

Jerome Bruner es uno de los principales representantes de las teorías del aprendizaje que se denomina del “campo cognoscitivo” o cognitivismo. El mismo afirma, que no es suficiente con una teoría del aprendizaje, por el contrario, los requerimientos de la acción educativa plantea la necesidad de derivar de esa teoría un conjunto de prescripciones que orienten esa acción. De eso se ocupa la Teoría de la Instrucción. Por eso, aunque con

funciones diferentes, las Teorías del Aprendizaje y la Instrucción se complementan de tal modo que la primera sirva de fundamento a la segunda.

No se puede dejar de lado identificar y definir a la enseñanza ya que gracias a esta se favorecen diversos procesos como se describe a continuación.

Enseñanza

Es el proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia. Este concepto es más restringido que el de educación, ya que esta tiene por objeto la formación integral de la persona humana, mientras que la enseñanza se limita a transmitir, por medio diversos, determinados conocimientos. En este sentido la educación comprende la enseñanza propiamente dicha.

Según Arredondo, (1989) citado por Navarro manifiesta que: “Los métodos de enseñanza descansan sobre las teorías del proceso de aprendizaje y una de las grandes tareas de la pedagogía moderna ha sido estudiar de manera experimental la eficacia de dichos métodos, al mismo tiempo que intenta su formulación teórica. En este campo sobresale la teoría psicológica: la base fundamental de todo proceso de enseñanza-aprendizaje se halla representada por un reflejo condicionado, es decir, por la relación asociada que existe entre la respuesta y el estímulo que la provoca. El sujeto que enseña es el encargado de provocar dicho estímulo, con el fin de obtener la respuesta en el individuo que aprende. Esta teoría da lugar a la formulación del principio de la motivación, principio básico de todo proceso de enseñanza que consiste en estimular a un sujeto para que este ponga en actividad sus facultades, el estudio de la motivación comprende el de los factores orgánicos de toda conducta, así como el de las condiciones que lo determinan. De aquí la importancia que en la enseñanza tiene el incentivo, no tangible, sino de acción, destinado a producir, mediante un estímulo en el que aprende”.

A continuación se define que son los recursos humanos desde la postura de diversos autores tal como se describe a continuación.

Recursos humanos

Chiavenato, (2000) argumenta que dentro de una organización las personas pueden ser vistas como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares etc.

Así mismo dentro de los recursos de una organización Penoni, L. & Montserrat, C. (2007), definen a los recursos humanos como personas que ingresan, permanecen y participan, en cualquier nivel jerárquico o tarea desde el nivel directivo, en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, operarios, auxiliares, además de los supervisores de la primera línea). A su vez el autor argumenta que el recurso humano es vivo, dinámico y decide el manejo de los recursos materiales o físicos. Constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Recursos Humanos, también conocidos como Potencial Humano o Activo Humano, hacen referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa (Archive, 2010).

Por otra parte para Velasquez , (2012) potencial humano se puede definir como lo que la persona es capaz de hacer en la vida con sus recursos psicológicos. Obviamente dicho potencial se puede identificar, desarrollar, entrenar, liberar, ampliar, direccionar y emplear para el beneficio no solamente individual sino grupal en la organización.

Así mismo Velasquez, (2012) describe que el potencial humano puede ser entendido de dos maneras: En primer lugar, como una necesidad que tiene la persona de llegar a su máximo desarrollo mediante la adquisición continúa de nuevos saberes. En segundo lugar, como la capacidad que desarrolla el ser humano para enfrentar de manera adecuada los retos que se le presentan en el ámbito laboral.

Según Urdaneta, (1990) citado por Velázquez manifiesta que: “el desarrollo del personal en la empresa es aquel proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena realización, actualización y optimización de sus posibilidades latentes” (Velasquez, 2012).

Martínez, citado por Moreno y Rico (2000) manifiesta las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes. Son las que, con algo de suerte, dan nacimiento a activos intangibles, que se incrustan tanto en la cultura, los procesos, actividades y sistemas, como en los productos y servicios que vende la empresa (Rico,2012).

Los recursos humanos y las didácticas utilizadas en estos procesos de capacitación requieren para su comprensión, que se exponga que es la psicología organizacional, escenarios de aplicación y retomar parte de su historia para tener el contexto completo de las didácticas en las organizaciones.

Psicología de las organizaciones

Adrian, (2001) Define la Psicología de las Organizaciones como el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; también de la manera en que los funcionarios son recompensados y motivadas, de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

La Psicología de las organizaciones es un campo de la Psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. No trabajan de manera directa con los problemas emocionales o personales de los empleados, esta actividad cae en el dominio de la Psicología clínica. Sin embargo, los psicólogos organizacionales podrían recomendar la contratación de un psicólogo clínico para colaborar con asuntos emocionales de los empleados (Spector 2002).

La psicología de las organizaciones contiene dos divisiones principales: la industria (o de personal) y la organizacional, cada una partió de diferentes escuelas en la historia del área. La Psicología Industrial fue el nombré con el que se dio inicio a esta área de la psicología, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones

referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación, y evaluación del desempeño. Por otra parte la psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología industrial; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. (Spector 2002).

Actividades y escenarios del Psicólogo organizacional /laboral

Así Spector (2002), sustenta que uno de los principales objetivos de la psicología organizacional /laboral es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva; para lograrlo, debe contar con descubrimientos científicos en que fundamentar su práctica. Sin embargo, no toda la investigación se hace con la práctica en mente; varios psicólogos estudian el comportamiento laboral solo para saber porque las personas hacen lo que hacen en su trabajo.

La siguiente lista de actividades muestra lo que hacen los psicólogos organizacional /laboral en la práctica: (Spector 2002).

Análisis de la naturaleza de un puesto (análisis de puesto).

Conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional.

Conducción de estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados.

Diseño de sistemas de evaluación de desempeño.

Diseño de sistemas de selección de personal

Diseño de programas de capacitación.

Desarrollo de pruebas psicológicas.

Evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, como sería un programa de capacitación.

Implementación de un cambio organizacional, como por ejemplo, un nuevo sistema de recompensas para los empleados con buen desempeño.

La mayor parte del esfuerzo de los psicólogos organizacional /laboral se dirige al fortalecimiento de la efectividad y funcionamiento de las organizaciones. Eso lo logran enfocándose en varios aspectos, incluyendo la selección de personas que puedan hacer un trabajo mejor, capacitándolas para un buen desempeño, configurando puestos que faciliten la tarea, o diseñando organizaciones que funcionen de manera más óptima. Los psicólogos organizacional /laboral también pretenden cambiar a las organizaciones de manera que estas se conviertan en lugares más adecuados para que la gente trabaje, aun cuando la efectividad de la organización no mejorase.

Evolución del rol del psicólogo desde la historia de la Psicología organizacional.

Para comprender el rol del psicólogo durante el desarrollo de la psicología y en especial desde la psicología de las organizaciones, se retomaran las posturas de diversos autores al respecto como se describe a continuación.

Para Spector (2002) la Psicología organizacional /laboral es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX; y principios del XX; ha existido casi desde los orígenes del campo de la psicología. Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo organizacional /laboral fueron los experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional.

En cuando a la fundación de la psicología organizacional se reconocen como principales fundadores a Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott; quienes de acuerdo a sus experiencias y conocimientos se interesaron en aplicar la psicología a aquellos problemas derivados de las organizaciones Münsterberg estaba interesado en particular en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas.

Cada puesto debe analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.

Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar que características personales son importantes.

Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.

Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeños más altos.

Lo anteriormente mencionado, resalta la importancia de hablar sobre capacitación organizacional, ya que es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje que permite fortalecer las habilidades de los empleados.

La Capacitación desde la psicología organizacional

Es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, teniendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Cuando decimos cambios positivos, entendemos lo que la propia organización ha definido como meta operativa a la acción por realizar. (Personnel Journal. 1995. Citado en Aquino, 1996).

Programas de perfeccionamiento

Los programas de perfeccionamiento buscan el desarrollo de la personas profesionalmente dándole un crecimiento dentro de la organización con el fin de estimular la efectividad en el trabajo, este es un proceso de aprendizaje donde el empleado necesita un alto nivel de madurez para que sea eficaz, si hablamos de duración puede ser variable a diferencia de otros programas de actualización que son normalmente cortos y el origen de la necesidad es mixta, es decir extrínseca e intrínseca al empleado (Jiménez, 2007).

De esta manera podemos decir que la formación es un proceso de aprendizaje el cual suministra conocimientos a los funcionarios y empleados en una primera aproximación y teniendo como referente a los autores citados, la formación en las empresas se podría definir

como: "un proceso de reflexión amplio, que implica, una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante" como se puede observar está muy ligada a los procesos de educación y desarrollo (entendido ese último, como todo incremento de capacidad y funcionalidad) y además dependiendo del enfoque podrá participar de otros procesos de aprendizaje (Jiménez, 2007).

La formación en la empresa está basada por una necesidad bien sea por adquirir conocimientos o desarrollar habilidades siendo este un comportamiento efectivo ya que mejora la actitud del empleado de manera profesional. A continuación se hablara de las acciones formativas que se encuentran en los niveles de actuación.

De esta manera podemos decir que la formación es un proceso de aprendizaje el cual suministra conocimientos *a los* funcionarios y empleados en una primera aproximación y teniendo como referente a los autores citados, la formación en las empresas se podría definir como: "un proceso de reflexión amplio, que implica, una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante" como se puede observar está muy ligada a los procesos de educación y desarrollo (entendido ese último, como todo incremento de capacidad y funcionalidad) y además dependiendo del enfoque podrá participar de otros procesos de aprendizaje (Jiménez, 2007).

La formación en la empresa está basada por una necesidad bien sea por adquirir conocimientos o desarrollar habilidades siendo este un comportamiento efectivo ya que mejora la actitud del empleado de manera profesional. A continuación se hablara de las acciones formativas que se encuentran en los niveles de actuación.

Adquisición de conocimientos: tiene un carácter cognitivo, orientada al saber, centrada en los contenidos (Jiménez, 2007).

Desarrollo de habilidades: busca desarrollar determinadas destrezas y prácticas. Por lo que para la optimización del proceso se necesitará, a veces además de una madurez psicopatológica, una madurez física (Jiménez, 2007).

Desarrollo de aptitudes: tiene como objetivo elevar los niveles de capacitación en el puesto de trabajo. Bajo esta perspectiva se intentará incrementar las competencias técnicas de la organización (Jiménez, 2007).

Desarrollo de actitudes: orientada al desarrollo del saber hacer, por lo que bajo esta perspectiva la formación pretende consolidar y desarrollar las competencias que la organización y puestos requieran (Jiménez, 2007).

Así mismo Jiménez, (2007) describe las ventajas de la formación de la siguiente manera:

En muchas organizaciones, cuando se tratan los procesos formativos, se analizan en clave de cuenta de resultados, se trata por tanto de discernir si estamos ante un gasto o realmente la formación es una inversión. Lo cierto es que es más fácil observar los efectos negativos de una falta de formación que medir sus efectos positivos.

Ventajas de la formación.

Refiriéndose a este punto Gelinier (1983) como se cita en Jiménez (2007) argumenta: “además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo” en términos generales está ligada a la estimación y análisis que se haga de la formación, va a depender en gran medida de la propia cultura empresarial. Los efectos positivos de la formación, los podríamos agrupar de la siguiente manera: (Jiménez, 2007)

Formación para el desarrollo de la empresa

La formación soluciona problemas en los procesos productivos, administrativos etc. (Jiménez, 2007).

Adapta a las empresas a los avances tecnológicos, de innovación y desarrollo, requeridos permanentemente por el mercado (Jiménez, 2007).

Contribuye a mejorar la productividad, incidiendo positivamente en el aumento de la misma y por tanto descendiendo los niveles de absentismo. Pueden mejorar las relaciones laborales y el clima laboral, en este orden de cosas no se pueden olvidar como los sindicatos han sido impulsores en gran medida, de los planes generales de formación en los distintos ámbitos sectoriales, si bien la acción sindical en la empresa no ha tenido en muchos casos los mismos resultados (Jiménez, 2007).

Formación para el desarrollo de las personas

Contribuye a la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y por tanto a la estrategia de la empresa, preparando a las personas en su desarrollo futuro dentro de la organización (Jiménez, 2007).

Soluciona además, posibles carencias de capacitación tanto a nivel teórico como práctico, mejorando tanto sus capacidades técnicas como habilidades y destrezas. Todo ello indudablemente mejorara los niveles de motivación, integración y satisfacción de los trabajadores (Jiménez, 2007).

No hay que olvidar que la formación ayudara al trabajador cuando el bajo desempeño es atribuible al mismo, es decir, ante una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes de este (Jiménez, 2007).

Finalmente el significado de “beneficio para la empresa”, es a medio plazo siempre y cuando haya sido técnicamente bien dirigido. El problema en la mayoría de los casos, no está en la formación en si misma considerada si no en la falta de adecuación de los sistemas de evaluación y medición.

Lo que inevitablemente llevará a la conclusión de conceptuarla como un gasto. Para evitar esto, es necesario un enfoque estratégico de la formación que complete los siguientes aspectos:

Planificación: coordinar y definir las políticas de formación, definición de las prioridades y las formas de operar (Jiménez, 2007).

Organización: Se debe estructurar adecuadamente el área de formación, asignando responsabilidades y coordinando las acciones de capacitación tanto a nivel interno, como con organismos y agentes externos al sistema de la empresa (Jiménez, 2007).

Dirección: Es importante asesorar técnicamente a los distintos niveles directivos, así como la representación social, en las actividades del área (Jiménez, 2007).

Control: La evaluación total del sistema se debe realizar valorando la programación, las actividades de formación y comprobando siempre la rentabilidad de los desarrollados (Jiménez, 2007).

Lógicamente toda estrategia bien definida lleva consigo la implicación de una parte de los recursos de la organización. En este orden de cosas todo plan formativo debería contemplar los siguientes recursos:

Financieros: Teniendo en cuenta, la dotación presupuestaria asignada y la normativa legal aplicable al respecto, tanto laboral como fiscal y societaria. En este punto es importante tener en cuenta las diferentes bonificaciones subvenciones establecidas, tanto nivel estatal como de comunidad autónoma (Jiménez, 2007).

Humanos: La función de formación es una función de línea o de staff, que se complementa con recursos externos a la organización a través de consultoría autónoma (Jiménez, 2007).

Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo de formación (Jiménez, 2007).

Materiales: Infraestructura, condiciones para trabajar, materiales de apoyo, etc. (Jiménez, 2007). La obtención de esta información se puede extraer de diversas maneras, a través de cuestionarios, paneles de expertos, peticiones específicas de los mandos o de la representación social de la empresa, grupos de trabajo, indicadores de calidad (quejas, devoluciones, etc.) y desempeño (absentismo, productividad, etc...) indicadores del clima laboral, buzones de sugerencias, etc...

Es importante, como se puede evidenciar, medir la situación actual de la organización, es decir, los estándares de rendimiento podrá evaluar la efectividad del plan formativo; se trata que los distintos responsables evalúen el costo de la “no calidad” percibida.

Para esto se requiere de diferentes planes de formación como se definirán a continuación.

Ejecución: Determinados los planes de formación, en base a los objetivos establecidos se desarrollaran y ejecutaran los diversos programas formativos, tipos de formación y las metodologías asociadas a los mismos. La organización, es la parte más visible o tangible del iceberg de la información, la cual en muchos casos no es la que precisamente más tiempo consume; sin embargo el peso específico de la misma, es clave para el éxito o el fracaso de los programas formativos. Un buen desarrollo de los programas formativos, hace necesario la elaboración de un timing, que sirva de guía y control para su cumplimiento, es lo que podríamos denominar su plan operativo, en el cual deberán contemplarse entre otros los siguientes aspectos:

La descripción de los programas y sus acciones formativas.

Asistentes: (todos, supervisores, dirección, alta dirección, etc.)

Tipo de enseñanza (programada, curso, etc.)

Materiales necesarios

Tipo de Formados (externo, interno)

Duración (días)

Coste y centro de imputación

Horas de trabajo

Lugar (interna, externa, residencial)

Evaluación de la formación.

Se trata de medir los resultados de los programas formativos, según el autor Kirkpatrick (2003) citado por Jiménez(2007) se pueden definir la evaluación de la formación, como: “la medición de los fundamentos, aplicación, efecto a corto y largo plazo, de las acciones y ejecución de los programas formativos” es decir que es la etapa más difícil ya que en ella se deberían quedar representados los cambios que sean producido en la organización, desde el punto de vista cognoscitivo, como procedimental y efectivo en cuanto las actitudes y valores.

Basándonos en el modelo de Kirkpatrick esencialmente lo podemos resumir en las siguientes etapas consecutivas e independientes.

Reacción: Con ello se trata obtener la percepción de los participantes sobre la efectividad de la formación y su nivel de satisfacción. Para ello se utilizan cuestionarios donde se evalúa la adecuación de contenidos, el dominio del formador, el manejo del tiempo por parte de del mismo, claridad de la didáctica, aspectos teóricos y práctico.

Aprendizaje: Hace referencia a la adquisición de conocimientos (saber), Kirkpatrick define el aprendizaje como aquellos principios, hechos y técnicas que fueron entendidos y adsorbidos por los participantes. Ellos se lleva a cabo mediante evaluaciones pre-post, a través de pruebas de contenidos, es decir, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos y teniendo siempre en cuenta los objetivos del programa de formación (Jiménez, 2007).

Conductas: Se evalúa el cambio en el “modus operandi” (saber hacer), asociado al desempeño del trabajo como resultado de la participación en las labores formativas desarrolladas. El diferencial, deberá ser lo suficientemente perceptible, pudiéndose detectar mediante la técnica de evaluación de competencias, en sus distintas modalidades. A veces, se utilizaban indicadores facilitados por terceros; nivel de reclamaciones, quejas, etc., que lo miden indirectamente (Jiménez, 2007).

Resultados: El más importante y difícil es evaluar. En este nivel se busca el impacto real de la organización, desde le perspectiva de los resultados. Se emplean informes de

gestión, niveles de producción, calidad costes, niveles de absentismo, rotación, bajas voluntarias, etc. Todo ello ayudara a medir la rentabilidad de la inversión efectuada, es decir, poder validar que la formación efectuada no es un coste y su dotación presupuestaria está justificada (Jiménez, 2007).

Los elementos de la formación.

Toda ejecución conlleva el análisis y selección de los siguientes elementos y metodologías:

Los Formadores

Entendemos por formador, a la persona sobre el cual recae la responsabilidad de llevar y facilitar el proceso de aprendizaje del grupo o la persona sobre la que recae la formación.

Considerables son las experiencias, que demuestra la ausencia de un perfil del formador dentro de las organizaciones y en consonancia a esta ausencia, se puede decir que muchas son las denominaciones que se utilizan, profesor, docente, instructor, etc. (Jiménez, 2007)

La capacidad técnica de un individuo no asegura que sea buen formador si bien es necesario en todo buen formador; numerosas empresas han caído en la tentación de pensar que un colaborador con gran experticia, esencialmente sería un buen formador; la experiencia les ha evidenciado lo contrario, poniéndose en evidencia una falta de pericia para poner en marcha las técnicas y métodos adecuados. Profundizando en esta cuestión incluso podemos aseverar que un mismo perfil no es válido para las mismas acciones formativas; incluso a veces es el propio grupo el que demanda un determinado tipo de formador. Sin intentar caer en un principio general, podríamos ajustar el perfil de formador, en base a los siguientes parámetros:

Capacidad de análisis y solución de problemas. (Pensamiento, creativo, lógico, paciente, analítico, asertivo,

Capacidad de integración con la cultura de la organización (habilidad para negociar, escucha, neutral, imparcial,...)

Capacidad para adiestrar, desarrollar e integrar equipos (cualificado en técnicas de aprendizaje, congruencia, coach)

Capacidad de comunicación (relacionar ideas y pensamientos, objetivos estructurado,...)

Capacidad de afiliación (interacción humana, empático,...)

Las habilidades expuestas, aseguran que el formador desarrolle de forma ideal los programas formativos, utilizando por tanto con eficiencia y eficacia las didácticas.

Finalmente se destaca, que no existe ninguna norma general sobre el formador, es decir, si él debe ser interno o externo a la empresa, ya que ello dependerá de los objetivos específicos de cada acción formativa. Las organizaciones en todo caso, deben propiciar programas que aseguren la presencia de formadores internos en la misma, lo que se denomina “training the trainers”, principalmente si se piensa que cada mando es responsable del desarrollo de sus empleados. (Jiménez, 2007).

Los grupos de Formación.

Es el grupo humano, al que va dirigido la formación y para ello es necesario definir el perfil de alumnado, lo cual se puede realizar de muy diversas maneras, por el formador, los formados o los directivos implicados. La elaboración del perfil será la respuesta a preguntas tales como ¿Qué conocimientos ha de tener antes de empezar la formación? ¿Qué destrezas? ¿Cuál es la edad promedio del grupo? No se puede ofrecer el mismo curso a un grupo sin experiencia previa, que a otro combinado por personas que, aunque sin formación teórica llevan años trabajando. La edad será otro factor fundamental, para determinar la composición del grupo y el tipo de formación, ya que factores como capacidades físicas, el desarrollo mental, la responsabilidad, etc. Intervienen en la evolución de los individuos, en su forma de pensar y por tanto en su forma de aprender. Finalmente, se tendrá en cuenta la conveniencia para integrar empleados con diferentes categorías o niveles profesionales y si bien, “la máxima” es buscar siempre la paridad jerárquica, existen excepciones a este principio (Jiménez, 2007)

Cuando nos disponemos a poner en marcha una acción formativa, tenemos que partir de la hipótesis que nos vamos a encontrar con un grupo, bajo parámetros que garanticen una cierta homogeneidad, por lo menos en cuanto a criterios de acceso; por lo que previamente se hace necesario, dotarnos de la información oportuna. (Jiménez, 2007)

El Lugar.

Es un elemento que debe elegirse con mucho cuidado, preferiblemente fuera del ambiente de trabajo, la ruptura psicológica con el día a día es fundamental, y ello garantiza la inmersión del grupo de trabajo en las actividades formativas que se van a desarrollar. No obstante, la imposibilidad en muchas ocasiones de trasladar a los trabajadores – con los costos que ello significa incita a las organizaciones a impartir la formación en los propios centros de trabajo, modalidad que tiene fundamento adecuado, dando el aprendizaje versa sobre determinados adiestramientos que requieren elementos operacionales. Además se deberá tener en cuenta las características de local, que deberán estar en constancia con el método de formación elegido en cada caso, la sala de formación debe reunir el espacio y la comodidad adecuada. Finalmente destacar el papel y lápiz, hasta el retroproyector, ordenador, paleógrafo, conexión de internet, etc... (Jiménez, 2007).

Tiempo y Momento.

La temporalización es distribuir las unidades didácticas en el tiempo real que tenemos para impartirlas. Es organizar nuestras sesiones formativas para que los objetivos, contenidos y actividades queden recogidas y se den en su totalidad. Los pasos para conseguir una distribución temporal idónea obligan:

Conocer la duración total del programa formativo.

Estimar un número de horas en cada unidad didáctica (lo cual dependerá de su dificultad, amplitud e importancia dentro del conjunto del curso).

Una de las cuestiones más debatidas, radica en la idoneidad o no de desarrollar la formación dentro de la jornada laboral, dilema que está en consonancia directa con los valores que la sociedad establece en cada momento. En este sentido, se puede aseverar que la tendencia impone la práctica de la formación dentro de la jornada laboral, evitando en la medida delo posible, la utilización de fines de semana y festivos; tendencia que además favorece una política de conciliación entre la vida profesional y personal. Dicho esto, no se puede obviar a la hora de estimar el coste formativo, tanto el número de horas dedicadas a la formación, como las horas de trabajo suplidas, por la presencia de los titulares en los distintos programas formativos. (Jiménez, 2007).

Los Contenidos.

Serian aquellos conocimientos que son necesarios adquirir para el dominio de la actividad profesional. Estos contenido estarán en consonancia tanto a los conocimientos relativos que debe “saber” el formando, como los relativos al “saber hacer”. Dentro delos contenidos se suele aludir a los siguientes elementos:

La materia impartida: La cual se evaluara tanto desde una perspectiva homogénea como heterogénea, dependiendo de los destinatarios y propósitos de la acción formativa. (Programas generales, específicos, etc.)

Actividad y Prácticas: Serian aquellas acciones que facilitan el aprendizaje de los contenidos propuestos, son acciones creadas para facilitar el acceso a los conocimientos y al cumplimiento de los objetivos de la acción formativa. Por ejemplo, visitar con el grupo una fábrica, una sesión en un tribunal asistir a una conferencia monográfica.

Los materiales de entrega: No se trata de trasladar la máxima documentación al alumno, sino aquella que es necesaria para un correcto seguimiento del curso; así como el material complementario que por su claridad y fácil manejo puede ser objeto de consulta en un futuro. S trata por tanto de entregar la documentación pertinente y relevante. (Jiménez, 2007)

Fausto Jordán (1989.) Sustenta que durante el proceso de aprendizaje, los sujetos producen conocimiento sobre el mismo y sobre su contexto, procesando las informaciones

que recibe. En este proceso utiliza como instrumentos otros conocimientos anteriormente producidos. Estos conocimientos, resultados de anteriores procesos de aprendizaje. Solo intervienen en el acto de aprendizaje como instrumentos para hacer posibles la asimilación de datos de la realidad objetiva al sujeto y la redefinición de la relación del sujeto con esa realidad: constituyen algo así como los medios de producción de nuevos conocimientos.

El ser humano vive en una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él. Donde la *Educación* es toda influencia que el individuo recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Sin embargo el ser humano, recibe esas influencias, las asimila de acuerdo a sus constructos, pensamientos y predisposiciones genera un enriquecimiento o modificación a su comportamiento dentro de sus valores personales (Chiavenato 1983).

Por lo tanto, es importante resaltar el concepto de educación, ya que es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de educación social, política, moral, cultural y profesional entre otras. Comprendiendo tres fases interdependientes, pero distintas: (Chiavenato, 1983).

Entrenamiento organizacional

Es la *educación*, institucionalizada o no, que tiene como fin adaptar el hombre para el ejercicio de determinada empresa. Sus *objetivos* son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual Chiavenato (1983).

Steinmetz citado por Chiavenato. (1983), define el *entrenamiento* como el *proceso educativo* a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

Chiavenato (1983). Sostiene, que existen unas técnicas de entrenamiento que se clasifican en:

Entrenamiento de inducción o de integración, entrenamiento después del ingreso al trabajo entrenamiento en el sitio de trabajo (en el servicio), entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio).

Entrenamiento de inducción o de integración en la organización.

Su objetivo es la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajara. La integración de un empleado nuevo a su sitio de trabajo se hace a través de una *programación sistemática* llevada a cabo por su jefe inmediato, por un instructor especializado, o por un compañero especialmente encargado del tema.

Entrenamiento después del ingreso al trabajo.

En una organización siempre habrá entrenamiento. Para que este sea realmente eficiente, debe ser un proceso racional y obedecer a una programación general que interese a los empleados y a la empresa simultáneamente.

Según Chiavenato (1983). El entrenamiento podrá efectuarse en dos frentes:

En el sitio de trabajo

El cual se refiere al entrenamiento que se desarrolla mientras que el entrenado ejecuta tareas relacionadas con la producción, en el propio sitio de trabajo. Se da tanto a los empleados como a los supervisores, a través de funcionarios, coordinadores. No requiere de instalaciones o de equipos especiales y constituye probablemente la forma más común de transmitirse las enseñanzas necesarias a los empleados de la industria. Puede realizarse a través de mesas redondas, de seminarios, de cursos teórico – prácticos, etc.

Fuera del sitio de trabajo

Este tiene lugar en una sala de clases o auditorio especialmente preparado para esta actividad. La mayoría de los programas de entrenamiento, cuando se hace fuera del trabajo, no están directamente relacionados con él. Se complementa el entrenamiento con el trabajo. La principal ventaja que ofrece es facilitar al entrenado toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando él está involucrado en las tareas de producción. Puede ir desde un

entrenamiento intensivo, para cargos elementales, hasta *programas de desarrollo de ejecutivos*, con duración de algunos meses. (Chiavenato, 1983) Tales como:

Entrenamiento dirigido

Es el utilizado para darle mayor atención al entrenado y, al mismo tiempo, evitar peligros de accidentes materiales y personales, usuales en una situación de trabajo. Se entrena al nuevo empleado con equipos y materiales similares a los usados en su trabajo, pero, en lugar apropiado, dándose todo énfasis al entrenamiento. Presenta la ventaja de minimizar los problemas de transferencia de *aprendizaje* y proporciona no solo el refuerzo inmediato, información sobre resultados (feed-back), sino también el aprendizaje mediante tareas logradas en orden ascendente de obstáculos (Chiavenato, 1983).

DIDACTICAS UTILIZADAS EN LOS PLANES DE CAPACITACION ORGANIZACIONAL DESDE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Para definir las didácticas utilizadas dentro de un plan de capacitación de los recursos humanos existen diversos autores que las agrupan o clasifican según diversos criterios tal como se describe a continuación, la recopilación se realizara teniendo en cuenta a cada uno de los autores y sus posturas teóricas.

Didácticas según Chiavenato

Aulas expositivas

Constituye la modalidad más usada para transmitir información, a pesar de las limitaciones. Enseña Como aspecto positivo, la posibilidad de transmitir información a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo. La comunicación se orienta en una sola dirección instructor- entrenados, los cuales formulan preguntas y solicitan

aclaraciones. Las aulas expositivas deben, siempre que sea posible, sustituirse por otras prácticas que signifiquen mayor actividad para los aprendices (Chiavenato 1983).

Películas, televisión y diapositivas

Esta técnica presenta innumerables ventajas para la transmisión de informaciones; asocian la información verbal a las imágenes lo cual puede constituir factores preponderantes para entender el contenido. El programa, después de haber sido producido y montado, podrá usarse repetidamente. El principal problema de estas técnicas es la imposibilidad de interacción entre el instructor y los entrenados. Las películas y video-tapes presentan resultados mejores que los logrados con aulas expositivas (Chiavenato, 1983).

Discusión en grupo

Presupone una reunión bien planeada y con propósitos específicos. El objetivo es crear o modificar actitudes. La comunicación en dos sentidos favorece una mayor motivación de parte de los entrenados, capacitándolos para verificar no solo sus propias ideas sino también las de los demás componentes del grupo. El coordinador del grupo (instructor), no debe presentar soluciones o respuestas, sino proponer preguntas y crear condiciones para que los participantes lleguen a ellas, concerniéndoles una evaluación de los progresos alcanzados. El coordinador debe estructurar la situación para minimizar los efectos negativos, maximizando los positivos (Chiavenato, 1983).

Estudios de caso

Se basa en el presupuesto de que un administrador puede lograr una mayor competencia mediante estudio y discusión de casos concretos. Su objetivo es el de proporcionar a los participantes el descubrimiento de los principios subyacentes de los varios problemas estudiados. Generalmente no existe una solución para la mayoría de los casos. Esto conduce a una mayor flexibilidad para encarar los problemas organizacionales (Chiavenato, 1983).

Dramatización

En la dramatización, los participantes asumen los papeles y representan las personas involucradas en determinado caso. Presenta la ventaja de hacer posible al entrenado la oportunidad de sentir la opinión y los sentimientos de los otros. Tiene, algunas desventajas. *El instructor* necesita orientar anticipadamente a cada participante sobre el papel que debe asumir. La *dramatización* afecta los aspectos emocionales de un problema (Chiavenato, 1983).

Simulación

Es una técnica usada en el entrenamiento de personas que manejan vehículos, máquinas y equipos. Se encuentran *simuladores para entrenamiento* de cualquier tipo, ferrocarril, pilotos, astronautas etc. Sin embargo no se emplea para la adquisición de habilidades necesarias a la operación de máquinas o la adaptación del hombre al ambiente hostil (Chiavenato, 1983).

La simulación en otro puesto de trabajo

Consiste en darle al entrenado una serie de materiales escritos, con algunos detalles de la organización y de un gerente al cual debe "sustituir" su tarea es desempeñar todas las tareas del gerente, sin auxilio de cualquier otro empleado de la organización. Hay juegos relativamente simples hasta simuladores altamente complejos, solo posibles a través del uso de computadores. Los juegos son divididos en determinado número de partes, en cada uno de los participantes deben tomar una serie de decisiones. Están se refieren, generalmente a áreas comunes de las empresas, tales como: finanzas, ventas, producción, investigación y desarrollo (Chiavenato, 1983).

Didácticas según Pardo y López

El valor colectivo

Está orientado a que el grupo se reconozca como tal, es decir que cada individuo se sienta parte esencial y reconozca su lugar y su papel dentro de este, para lo cual resulta pertinente, realizar una actividad de sensibilización y conocimiento de las fortalezas y debilidades individuales y grupales, así como los planes y perspectivas, de igual forma resulta necesario conocer que espera cada quien del proceso de capacitación.

El taller participativo

Tiene como objetivo recrear el conocimiento, mediante el aporte de experiencias de cada uno de los participantes, es un espacio de interacción, donde un grupo pequeño trabaja alrededor de una técnica específica, teniendo como eje principal el diálogo, la interacción, la reflexión y el análisis, dentro de esta técnica consideran pertinente que los temas sean trabajados además del aporte del experto, con subgrupos apoyados en: guías temáticas, cartillas didácticas y puestas en escena.

El Laboratorio social

Consiste en un espacio que permite compartir conocimientos y experiencias vivenciadas en procesos de capacitación, pues tiene como supuesto básico la retroalimentación, la que permite a los capacitadores o, mejor, en formadores, multiplicadores que contribuyen en la formación de otros, y debe tener en cuenta los siguientes pasos para lograr su objetivo:

Puesta en común de lo vivenciado.

Es permitir que lo aprendido, empírica y teóricamente, sirva de fuente de conocimiento para sí mismo y para el colectivo (Pardo y López, 2002).

Revisión bibliográfica.

Por parte de las personas que van contribuir en la formación de sus compañeros (Pardo y López, 2002).

Seminario.

Que aborde la temática que se va a tratar y clarifique conceptos y perspectivas teóricas (Pardo y López, 2002).

Didácticas según Porret G

Técnicas de formación orientadas hacia el contenido son diseñadas para la transmisión o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo.

Técnicas de formación orientadas al proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismos y de los otros, y desarrollar habilidades interpersonales.

Técnicas de formación mixtas: se trata de la suma de las dos anteriores. Son las que buscan no solo transmitir información, sino también cambiar actitudes. Se utilizan conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos de empresa (Business Game), etc. Es decir, transmite conocimientos y contenidos procuran cambiar actitudes, la conciencia de sí mismos y la eficacia interpersonal. Entre las técnicas de formación en el cargo (On the Job), podemos mencionar el de rotación de cargos, instrucción en el cargo etc. (Porret, 2008).

Instrumentos

Hoy existen multitud de utensilios y aparatos didácticos para facilitar la comodidad del profesorado y de los asistentes a cursos. Se busca esencialmente causar el máximo impacto posible al auditorio y conseguir la mayor comprensión y retención de las ideas e información que se desea transmitir. Lo más utilizado es lo siguiente: (Porret, 2008).

Películas, diapositivas, transparencias o “filminas”.

Pizarras, carteles, rotafolios o “papelógrafo”.

Retroproyector (cañón de proyección)

Medios informativos (auto aprendizaje, e-learning, programas de auxilio como power point, etc.).

Cámaras de filmación para role playing, presentaciones del alumnado, dinámicas de grupo, etc.).

Videos, DVD, CD, PC, TV, medios acústicos, etc.

Método de caso

Consiste en plantear al grupo destinatario de la actividad formativa, un supuesto práctico sobre las materias que son objeto de la misma y el cual deberá dar una solución. El supuesto o caso práctico, extraído de la realidad del mundo empresarial, incluye un número suficiente de elementos de discusión y polémica que permite un contraste de opiniones y planteamientos resolutivos diversos (Porret, 2008).

El método ha sido desarrollado y han aparecido diversas variedades de él. Las principales son las siguientes: *caso prototipo*: el alumno ha de resolver un problema o incidente concreto; *caso estimación*: se persigue que el alumno proponga aquellas modificaciones que considere adecuadas en relación con las prácticas descritas o las soluciones presentadas; *caso ciego*: el fenómeno descrito no queda perfectamente determinado, de manera que el alumno deberá identificarlo con tal de proponer la solución; *caso iceberg*: aporta información suficiente, pero el alumno ha de solicitar la información o los medios que utilizaría para llegar a ella, y *caso serie*: los diferentes problemas de cada caso están interrelacionados de manera que las diferentes soluciones son interdependientes (Porret, 2008).

Juegos de empresa (Business Games)

Consiste en un modelo de simulación, que se aplica a una situación concurrente, obteniéndose, a partir de sus interrelaciones matemáticas, una serie de decisiones y de informes sobre puntos alcanzados. Consiste, pues, en la utilización de modelos matemáticos tratados generalmente por medios informáticos, mediante los cuales se intenta simular situaciones empresariales (Porret, 2008).

Existen diversas versiones de esa técnica, y la más conocida es la que utilizan las universidades americanas, que básicamente consiste en lo siguiente: 1. Se inicia el juego con la instrucción a cargo del director del mismo que describe a los participantes el tipo de

empresa en el que deberán trabajar, el contexto económico general, el tipo de productos que suministra el mercado y otros datos esenciales; 2. El grupo compuesto por entre 40 y 50 participantes se subdivide en grupo más pequeños de 7 u 8 personas. Cada constituye una sociedad que puede estar en concurrencia con las otras. Cada empresa intenta lograr el máximo beneficio, disminuyendo los propios costos y manteniendo un volumen de existencias suficiente para atender las demandas del mercado; 3. Las decisiones que estos grupos toman se almacenan en el ordenador que los procesa según un modelo matemático (Porret, 2008).

Representación de papeles (role-playing)

Se trata de simular que pudieran corresponder a la vida real, cuyos papeles o personajes son encarnados por algunos de los participantes. El resto actúan como observadores, criticando y comentando la actuación que está teniendo lugar. Al final, el instructor impulsa a los miembros del grupo a expresar sus puntos de vista e impresiones. Frecuentemente se formulan comentarios y observaciones para que los partícipes se den cuenta de los errores que cometieron. Esta técnica es sobre todo validada para formar a mandos y directivos por permitir la crítica constructiva de su actuación como tales y consigue, a bajo coste, aprender con la experiencia de los demás participantes y obtener conclusiones provechosas cuando los hechos han sido bien explicados (Porret, 2008).

La discusión de grupos

Consiste en una reunión de varias personas para tratar uno o varios temas conocidos de antemano, bajo la dirección de otra (el profesor), el encauza y centra los temas debatidos. Las ventajas de este método radican, principalmente, en que el participante asimila mejor los conceptos, porque se esfuerza en retener cuestiones que le permitan actuar en grupo. Por otra parte, las ideas del conjunto acostumbran a ser de más amplitud, interés y riqueza que las que podrían formularse de manera individual. Una variante es el llamado “brainstorming”, que viene a querer decir algo así como “tormenta de ideas”, consiste en la exposición de varias ideas con plena libertad, siendo condición básica la ausencia de espíritu crítico sobre las ideas que espontáneamente van planteando otros asistentes. De manera que muchas ideas que se expongan no serán aprovechables pero otras sí. Distinguiremos las principales modalidades:

Discusión exploratoria: para sondear los puntos de vista de los participantes; Discusión creadora; se manifiestan con entera libertad y es condición básica la ausencia de espíritu crítico; Discusión informativa: el director de la reunión facilita ideas y conclusiones precisas que requieren que sean entendidas y aprobadas por el grupo. Está dirigida a facilitar la información que posee o que fue obtenida del especialista que se encarga de ello. Los cursillistas participan de la discusión; Discusión de desarrollo: los participantes deben llegar a comprender totalmente y a aceptar por completo las decisiones del grupo, sin contribuir con ideas propias necesariamente, y Discusión conciliadora: integra los diferentes criterios que los miembros defienden. El director del grupo trata de conciliar los intereses opuestos por medio de la discusión y el dialogo (Porret, 2008).

Un grupo de discusión según Krueger, R lo define como una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Se lleva a cabo con aproximadamente siete a diez personas, guiadas por un moderador experto. La discusión es relajada, confortable y a menudo satisfactoria para los participantes ya que exponen sus ideas y comentarios en común. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión. (Krueger, 1991).

Proceso de incidentes

También llamado “estudio del incidente”, es una variante del “método del caso” que estimula la capacidad de análisis y ayuda a visualizar el problema en todas sus facetas. Se diferencia del método del caso en que, en aquel, de entrada, se han facilitado los detalles, mientras que en este, no, solo se ha proporcionado un esbozo y tienen que ir solicitando información los participantes a medida que sienten la necesidad de más datos (Porret, 2008).

Para Porret, (2008) el estudio del incidente consta de diversas fases las cuales se describen a continuación.

Fases. 1. Lectura del incidente. El grupo estudia un problema que es completamente nuevo para el grupo y requerirá una decisión. 2. Recogida de los hechos. Está representada por un trabajo de reconstrucción. Los miembros del grupo tratan de reconstruir la escena de acción, apenas esbozada en la descripción escrita que se les entrega, y deben darse cuenta de

qué forma el incidente se introduce en el más amplio tejido en el cual se ha verificado. 3. Definir el problema inmediato. Sobre la base de los hechos recogidos el grupo se acerca a la decisión, no sin antes responder a la pregunta de fondo: ¿en qué consiste el problema? Al prepararse a tomar la decisión cada miembro del grupo debe tener una visión completa de los varios aspectos en juego, pero sin perder de vista el punto central, el incidente mismo. 4. Decisión. El grupo puede experimentar una gama completa de técnicas. Cada miembro toma su propia decisión personal y la escribe especificando las razones que la han motivado. Generalmente el grupo resulta que ha considerado el caso bajo varios aspectos, por lo que hay división en el grupo se nombran comités de opiniones más o menos homogéneos y cada comité elige al portavoz que expondrá a los demás las razones y después de la aclaración de diversas posiciones estas serán confrontadas con la decisión efectiva tomada en una situación real. 5. Enseñanza del incidente. Se procede a analizar lo que se hubiera podido hacer para evitar el incidente, examinando las posibles medidas preventivas (Porret, 2008).

El Aprendizaje electrónico

Esta didáctica ofrece soluciones globales para la empresa que permiten optimizar las inversiones en formación mejorando la cualificación de los empleados. Implica una significativa reducción de costos se pueden implantar los cursos sin limitaciones de tiempo (el horario es indiferente), de espacio (no es necesario tener aulas para ello), de área geográfica (recibirlo los empleados de todas las delegaciones repartidas por el mundo), y no es necesario desplazarse para recibir los cursos. Como ya se ha apuntado, se ejecuta a través de internet (en la intranet, también), pudiendo ser estandarizada la formación o realizarse a medida. En el primer puesto supuesto están los masters, postgrados, y cursos específicos para las empresas. En el segundo, la formación adaptada a las necesidades particulares de la organización, ofreciendo itinerarios de estudio personalizados. Es frecuente el servicio de seguimiento de la evolución del empleado que se está formando y las correspondientes tutorías *on line*, creación de *campus virtuales* y soportes tecnológico adaptado al caso concreto. En principio, puede parecer que es más que una herramienta que un método, pero dado que los programas que se utilizan para ello forman parte de un todo, de una filosofía didáctica, debe entenderse como tal (Porret, 2008).

El “coaching”

Es un método individualizado encaminado básicamente a formar y potenciar directivos. El término “coach” significa “entrenador”, pero en realidad y en la práctica pretende significar “autor, asesor, maestro y consejero”, todo a la vez, y como se ve, tienen gran similitud cada uno de estos términos entre sí, pero no son lo mismo. Su misión en el ámbito de la formación en la empresa es sacar todo el potencial de un directivo y ayudarlo a conseguir objetivos por sus propios medios. Podría decirse que la función del *coach* es similar a la de un entrenador deportivo que encamina (en su puesto de trabajo) al directivo para que sea el mismo quien encuentre las posibles soluciones a los problemas que debe afrontar a diario de tal manera que explote su potencial. La tarea del *coach* está más enfocada a comportamientos (desarrollo de nuevas conductas) que a cuestiones técnicas. El trabajo del coach (generalmente un experto externo) podemos dividirlo en tres partes: 1. Sirve para establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, 2. Observación conjunta presencial, recomendaciones y preguntas dirigidas a buscar la deducción individual y 3. Evaluación y mantenimiento. Este sistema de formación busca ir más allá de la formación y no estancarse en unos límites completos desarrollando todo el potencial de las personas, aportando valor a las organizaciones por que mejora el rendimiento de sus colaboradores, desarrolla las relaciones directivo-colaborador, fomenta el liderazgo, facilita la motivación y aumenta la autoestima (Porret, 2008).

Porret, (2008), describe diferentes tipos del coaching los cuales se detallan a continuación:

Coaching para la ayuda o desarrollo del potencial de los directivos

Toma de decisiones, afronta conflictos, tratamiento del estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc.

Coaching para la dinamización de equipos directivos

Lo más habitual son la ayuda a solucionar problemas, sesiones de creatividad, conflictos, etc.

Coaching para la formación en coach.

Para desarrollar competencia de coach en los directivos quienes a su vez sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento. Existe una variante denominada mentor (mentoring), término anglófono pero derivado del griego. Es aquel individuo (el mentor) con conocimientos y experiencia de la propia organización (generalmente, alguien de la propia empresa) que enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el aprendiz) para conseguir su desarrollo personal y profesional invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. El mentor ejerce de inspirador, de estimulador pero no es un profesor, es la persona que ayuda a aprender, no directamente a solucionar los problemas si no que guía al “aprendiz” para que pueda solucionarlo por sí mismo (Porret, 2008).

Formación fuera de aulas

Consiste en actividades realizadas en grupo al aire libre o en espacios abiertos (generalmente en contacto con la naturaleza), siendo un aprendizaje vivencial basado en situaciones análogas a las que deben afrontar las personas con responsabilidad en las organizaciones. No se trata de reproducir físicamente o técnicamente lo que sucede en la empresa, se busca que las actividades que se desarrollan en los ejercicios sirvan de experiencia (no académica) que cimenten las relaciones entre el equipo (por ej. Equipo directivo, equipo de ventas, etc.), enfrentarse a los desafíos asumir riesgos aceptar compromisos, desarrollar confianza y comportamiento grupales positivos. La intención es, pues, desarrollar básicamente el trabajo en equipo, la competitividad, el liderazgo y la comunicación, consiguiéndose ello mediante la creación de un ambiente de aventura, desafío, descubrimiento y sorpresa. Durante los ejercicios, el grupo se enfrenta a una variedad de obstáculos físicos y mentales, los cuales inducen a que se tengan que resolver problemas y apoyarse en las relaciones entre los restantes miembros del grupo para conseguir los resultados convenientes (mediante la reflexión, la planificación, la coordinación y la motivación), (Porret, 2008).

Formación al aire libre

Se desarrolla bajo la guía de un monitor-facilitador-tutor ante un grupo de entre 15 y 25 participantes, en el curso. La actividad, siempre en grupo, puede consistir en hacer *rapel*, construcción de balsas, puentes improvisados para cruzar un río, bajar un barranco, subir a

árboles, efectuar *rafting*, cruzar zonas escabrosas portando un supuesto herido, *networking*, juegos de guerra, etc. Pero no solo en el ámbito de la naturaleza, pues se pueden incluir ejercicios de dramatización (una comedia u obra de teatro) o preparar la comida para el grupo con el fin de desarrollar competencias (no se trata de que aprendan a cocinar), buscándose con esto último crear habilidades para planificar los platos, el suministro de los ingredientes, negociar el contenido, su elaboración, presentar los platos para que le gusten el cliente. Etc. (En este último supuesto se le denomina “indoor training”), (Porret, 2008).

Todos los ejercicios deben ser acompañados posteriormente de sesiones de reflexión y análisis, buscando los puntos de similitud entre lo desarrollado y lo que sucede en la empresa o actividad profesional, provocando estimulación y reorientación en el trabajo.

Existe una variante denominada “team building” encaminada a que el equipo de trabajo se desarrolle, cuyas actividades pueden no realizarse al aire libre, sino, en las aulas con otros métodos, audiovisuales, trabajos manuales, etc., pero con fines parecidos a los *outdoor training* (Porret, 2008).

La conferencia

Se utiliza para exponer a grupos numerosos un determinado tema, cuyo contenido se desea que sea asimilado por el grupo. Solo pensando para situaciones masivas de personal (Porret, 2008).

Lecturas supervisadas

Permite simultanear la actividad formativa con el trabajo, dada la escasa inversión de tiempo para la organización que ello precisa. Se trata de facilitar a los destinatarios de la formación fuentes bibliográficas (manuales, textos de revistas, folletos de instrucciones, etc.). Relativas a los aspectos y materias específicas objeto de la actividad formativa. La simple utilización de este método será, por lo general, poco productiva, por lo que deberá ser complementaria de otro (Porret, 2008).

Presentaciones

A realizar individualmente por el participante sobre temas encargados de antemano presentándolos ante los restantes miembros asistentes, utilizando los medios técnicos convenientes, como cañón, transparencias, papelógrafo, etc. Y estableciendo un debate al final de la intervención referida (Porret, 2008).

La rotación de puestos

Consiste en ir trasladando al empleado por varios sectores o departamentos de la empresa e incluso a otras compañías, si hay oportunidad para ello, a fin de que vaya tomando conocimiento de los diferentes aspectos de la organización. Es un método muy usado para el desarrollo de carreras para directivos (Porret, 2008).

Didácticas según Dessler y Varela

Capacitación en el trabajo (CET)

Dentro de esta técnica el más familiar es el coaching. En esta un trabajador experimentado capacita al empleado, en el puesto de trabajo (Dessler y Varela, 2011).

Capacitación de tipo aprendices- maestro

Es esta la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano (Dessler y Varela, 2011).

Capacitación con simuladores

Esta es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usaran en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Por lo anterior esta capacitación se hace necesaria cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real. La capacitación con simuladores puede realizarse con el equipo que los aprendices realmente utilizaran en el trabajo; es así como el trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que en su inicio la toma de

decisiones requiere procesos de pensamiento de nivel alto, aunque posteriormente suelen volverse sencillos. Los modelos forman parte de un sistema de análisis que tiene por objetivo abarcar una visión completa y estructurada de fenómenos incluidos en la decisión, considerando toda una situación determinada; dentro de los modelos se encuentran los icónicos(modelos físicos a escala), análogos (aquellos susceptibles de representarse como graficas) y simbólicos o matemáticos (Dessler y Varela, 2011).

Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional

Dentro de los métodos de capacitación a distancia se incluyen los tradicionales cursos por correspondencia, así como la capacitación a distancia, conferencias en video y clases en línea. Este tipo de técnica incluye el *Aprendizaje a distancia mediante conferencias en vivo*, esta técnica se utiliza para capacitar que están geográficamente separados entre si, o respecto del instructor. El autor lo define como un medio de unir a uno más grupos distantes, usando una combinación de equipo de audio y video. Estas conferencias en vivo permiten a los individuos que están en una instalación comunicarse en vivo con personas de otra ciudad u otro país, o con varios grupos de distintas ciudades a la vez (Dessler y Varela, 2011).

Capacitación basada en la computadora. (CBC)

En este tipo de capacitación el aprendiz usa un sistema basado en la computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Actualmente esto significa presentar a los aprendices simulaciones computarizadas y usar multimedia, incluyendo discos de video, para ayudar al colaborador a aprender cómo hacer el trabajo (Dessler y Varela, 2011).

Portales de aprendizaje

Con esta técnica los aprendices pueden acceder a todas las aplicaciones corporativas que necesiten, y conseguir las herramientas que requieran para analizar datos dentro y fuera de su compañía, así como ver el contenido personalizado que necesitan, como noticias industriales y datos de competitividad. La efectividad de los portales de aprendizaje es que ponen más información en las manos de los trabajadores, cuando así lo requieran, en vez de limitar las oportunidades de capacitación (Dessler y Varela, 2011).

Sistemas de gestión de aprendizaje

Tienen como finalidad ayudar a los empleados a identificar necesidades de capacitación, así como programar, entregar y evaluar, gestionar la capacitación en línea por sí misma (Dessler y Varela, 2011).

Estrategia y Capacitación basada en MP3/iPod

Tienen como objetivo brindar capacitación corporativa y descargas de todo tipo (Dessler y Varela, 2011).

Mensajería instantánea

Tiene como finalidad completar la capacitación en el aula de clase, así mismo es utilizado en charlas grupales y coaching (Dessler y Varela, 2011).

Didácticas según Werther

Instrucción directa en el puesto:

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo experimentado. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él. A continuación el capacitador proporciona un modelo que se pueda copiar. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine las técnicas (Werther 1992).

Rotación de puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, se alienta la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc., (Werther 1992).

Relación experto aprendiz

En este tipo de técnicas, se tienen claras ventajas para grupo de trabajadores calificados ya que se observan niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo por tanto la retroalimentación se adquiere prácticamente de inmediato. (Werther 1992).

Conferencia, videos, películas, audiovisuales, on-line, vía Internet

Tienden a depender más de la comunicación masiva y menos de la participación activa, generalmente permite economía de tiempo y recursos. En muchas empresas se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización. Otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales. También se utilizan las simulaciones por computadora, este método asume con frecuencia la forma de juegos, donde los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado. Se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones.

Actualmente también se utiliza el tipo de capacitación on line que permite a través de un sistema interactivo el desarrollo de técnicas para especializarse en su puesto (Werther 1992).

Simulación de condiciones reales

Se utiliza a fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, ejemplos notables son las compañías aéreas, bancos y las grandes cadenas de hoteles. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación (Werther 1992).

Actuación o socio drama

Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de

capacitación en laboratorio, propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas (Werther 1992).

Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas, contando con sugerencias propias y de otros. La persona desarrolla habilidades en la toma de decisiones semejando circunstancias diarias o de rutina. Se obtiene una ventaja en la participación en la discusión del caso (Werther 1992).

Lectura, estudios individuales e instrucción programada

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica ya que proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. En este caso se emplea el aprendizaje de forma interactiva. Se pueden incluir lecturas, grabaciones, fascículos de *instrucción programada* y *programas de computadora*. (Werther 1992).

Capacitación en laboratorio

Constituyen una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades personales. (Werther 1992).

Didácticas según Hill, Estrada y Bosch

Instrucción directa sobre el puesto

La cual se desarrolla en horas laborables, y tiene como objetivo enseñar a obreros y empleados a desempeñar su tarea o labor en el trabajo. Se fundamenta en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona logre dominar la técnica. Esta práctica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo. (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Rotación de Puesto

Esta técnica busca capacitar al empleado para ocupar diferentes posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renunciadas. Se realiza una instrucción directa (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Relación Experto-Aprendiz

Se da una relación "Maestro" y un Aprendiz, en la cual existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata; donde aquel con la habilidad o el conocimiento específico en la tarea a desempeñar pone a disposición del aprendiz su saber, permitiendo que este lo adopte y por ende lo ponga en práctica (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares

Estos tipos de técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recursos. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Simulación de condiciones reales

Esta consiste en la simulación de infraestructuras de operación real, donde el trabajador va a instruirse de manera práctica sobre su puesto de trabajo. Permite transferencia, repetición y participación notable, habitualmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Actuación o socio drama

Esta técnica permite al trabajador desempeñar diversas identidades; proporcionado vínculos de amistad, de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Estudio de casos

El estudio de casos lleva al trabajador a resolver situaciones similares a las que se le pueden presentar en su labor cotidiana. Esta técnica permite que el trabajador reciba sugerencias de otras personas y desarrolle habilidades para la toma de decisiones. En esta a su vez, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Lectura, estudios Individuales, instrucción programada

Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados abastecen elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Capacitación en Laboratorios de Sensibilización

Consiste en la modalidad de la capacitación en grupo, se fundamenta en la participación, retroalimentación, repetición y propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas (Hill, Estrada y Bosch, 2003).

Didácticas según Muchinsky

Aprendizaje experimental y teórico

Desde la década de 1960, cuando los grupos de sensibilidad eran un éxito, muchos entrenadores han destacado que el aprendizaje *real* ocurre cuando las personas se enfrentan a situaciones difíciles, originales y problemáticas. Las personas deben ser obligadas a dejar a un lado su satisfacción por conocerse a sí mismas y a las demás. En la jerga de la capacitación, debe haber un *descongelamiento* antes de que ocurra el verdadero aprendizaje. Este último tiene lugar mientras las personas hacen frente a estas situaciones originales: no antes con el estudio de teorías complicadas o ideas abstractas ni después con información insulsa. La filosofía de la capacitación externa es que las personas aprendan más sobre sí mismas, sus equipos y sus limitaciones, mediante *la práctica* (Muchinsky, P. 2007)

Emociones no ideas

La mayor parte de los cursos de capacitación tiene que ver con ideas, conceptos habilidades, modelos. Implican trabajo cerebral y actividades tradicionales de aula. Empero, como aseguran los entrenadores externos, la administración en un mundo rudo tiene que ver con la *confianza en sí mismo y valor*. Gran parte de la capacitación se dirige a la cabeza, no al corazón. Quienes han participado en algún curso externo de inmediato se referirán a toda la gama de emociones que se experimenta: temor franco, furia y rabia increíble, depresión emocional, y falta de confianza en sí mismos y humor inesperado para liberar tensiones. Uno de los objetivos más importantes de la capacitación externa consiste en enseñar a las personas que cuando se les presiona hasta el límite de su capacidad, *pueden hacerlo*. Los gerentes de éxito pueden y deben aprender las grandes virtudes victorianas de la confianza en sí mismo, la fortaleza y hasta el estoicismo. Esto no ocurre mediante la fría experiencia del aula, sino en la experiencia frenética del peligro físico. La capacitación externa se relaciona en gran medida con el aprendizaje emocional (Muchinsky, P. 2007).

Pertenencia al equipo y liderazgo: hay infinidad de cursos de liderazgo, pero no muchos acerca de la adhesión. La angloamericana es una cultura individualista, no colectiva: el trabajo en equipo no sucede en forma sencilla o natural. Por tanto, es más atractivo ser líder, porque en esa función resulta más sencillo imponer el estilo y las preferencias individualistas a los demás. Para aprender a navegar en un yate en un mar picado o cruzar una cañada con una polea, un estribo y cuerdas, se requiere verdadera cooperación. Los equipos en la jungla deben ser *interdependientes*: nosotros los necesitamos y ellos nos necesitan. No podemos sobrevivir por nuestra cuenta. Y a veces el líder tiene que ser un seguidor, y viceversa (Muchinsky, P. 2007).

Todas las personas deben aprender a ser integrantes eficaces en un equipo, explotar sus cualidades personales, utilizar su experiencia y aprovechar las destrezas y habilidades de los demás. Esto raras veces se aprende en la resolución intelectual de problemas en el salón de clases, mediante modelos en papel o en videocintas. El verdadero trabajo en equipo en estos casos es bastante menor, pero definitivamente ése no es el caso de algunos cursos externos. No todos externos de capacitación aportan todos los beneficios; en lugar de obtener confianza en sí mismas, algunas personas no experimentan más dudas en sí mismas. Pueden

acabar destrozadas, no fortalecidas pero otros, sabedores de fortalezas y habilidades recientemente descubiertas, emigran a otras organizaciones, con la creencia de que en ellas les ira mejor (Muchinsky, P. 2007).

Capacitación basada en computadoras

La aceptación social y la adopción de tecnología electrónica y redes de computadora atestiguada desde el nacimiento de Internet a principios de la década de 1990, crearon esta clase general de métodos de capacitación. Se estimó que alrededor de 75% de las organizaciones encuestadas indicaron que proporcionaban capacitación a los empleados a través de Internet o de una intranet. El desarrollo de la tecnología de CD-ROM y DVD se ha agregado al crecimiento rápido de los métodos de capacitación multimedia interactiva (Muchinsky P 2007).

Capacitación con realidad virtual (que significa “aparente”)

Está diseñada para simular un ambiente de trabajo en un contexto tridimensional artificial. Permite a los capacitados aprender habilidades que, si se desarrollaran en un ambiente de trabajo real, podrían causar daño al capacitando o perjudicar el ambiente. Por ejemplo, Blanchard y Thacker (2004) reportaron que la capacitación con realidad virtual había sido utilizada para capacitar a oficiales de policía sobre como detener en forma segura a un automóvil con exceso de velocidad. El método es efectivo porque el capacitando experimenta una sensación de “telepresencia” nota al pie explicación en el ambiente. La capacitación con realidad virtual requiere que un capacitando use dispositivos diseñados para producir efectos sensoriales, como unos auriculares (para información visual y auditiva), guantes (para información táctil) y quizá una cinta rodante (para crear la sensación de movimiento). Al ver hacia arriba, abajo, izquierda o derecha, el capacitando experimenta diferentes imágenes visuales. La forma en que el capacitando responde a esta realidad virtual es supervisada por dispositivos sensoriales.

En general, la realidad virtual es el menos utilizado de los métodos de capacitación basados en computadoras debido a su rango reducido de propósitos (Muchinsky P 2007).

Juegos de negocios

Modelan la conducción de una compañía. En general, implican una compañía hipotética, un objetivo de negocios plateado (por ejemplo, alcanzar un determinado nivel de rentabilidad) y un conjunto de reglas y procedimientos para que los sigan los aprendices. Se les presenta a los participantes información respecto al contexto o situación de negocios y, dentro de las reglas del juego, deben tomar decisiones sobre qué hacer. El juego progresa hasta que se ha alcanzado un cierto objetivo como un nivel predeterminado de rentabilidad. Algunos juegos de negocios presentan a los aprendices una oportunidad para alcanzar ciertos objetivos deseados pero a costa de tener un comportamiento poco ético o cuestionable. Los aprendices se enfrentan entonces con objetivos conflictivos y como parte del juego deben defender las selecciones que hicieron. También es posible diseñar juegos de negocios que recompensan la competencia o la cooperación entre los participantes, dependiendo del objetivo del juego. Los juegos bien ideados contienen sorpresas, resultados interdependientes y giros que involucran al capacitando (Muchinsky P 2007).

Representación de papeles o dramatización

La representación de papeles es un método de capacitación dirigido con frecuencia a mejorar habilidades de relaciones humanas o técnicas de ventas. La representación de papeles con frecuencia implica a muchas personas. El método evoluciono de la psicología clínica, en el cual se presentan problemas que implican interacción humana, real o imaginaria, y luego se representan de manera espontánea. La representación por lo normal es seguida por una discusión para determinar que sucedió y por qué. Los participantes sugieren cómo podría manejarse el problema de manera más efectiva en el futuro (Muchinsky P 2007).

La representación de papeles está estructurada en forma menos rígida que la actuación, en la que los actores tienen que decir líneas estipuladas ante una indicación. A los participantes se les asignan papeles que deben representar en el escenario. Por ejemplo, el escenario puede ser una tienda de departamentos. Una persona adopta el papel de un cliente iracundo que está insatisfecho con una compra reciente. A una segunda persona se le asigna el papel del dependiente que tiene que atender la queja del cliente. Aparte de observar algunos lineamientos generales sobre el proceso, los participantes son libres de actuar sus papeles como deseen. Su desempeño es juzgado por personas que no tienen parte activa en la

representación. Es un escenario educativo los observadores pueden ser otros estudiantes en la clase; en un escenario de negocios podrían ser los supervisores (Muchinsky P 2007).

Son posibles muchas variaciones de la representación de papeles. En algunos ejercicios los participantes repiten la representación varias veces pero cambian de papeles. En otros casos los participantes intervienen el papel que representan en la vida real; por ejemplo, el supervisor actúa como representante sindical. El papel obliga al participante a adoptar la posición del otro lado y luego defenderla (Muchinsky P 2007).

Modelamiento conductual

Se basa en la técnica de imitar o modelar las acciones de otra persona cuyo desempeño en alguna tarea es tenida en alta consideración. Un experto se usa como modelo para el comportamiento. El método proporciona oportunidades para que el capacitador y otros capacitados den reforzamiento por la imitación apropiada de la conducta del experto. Por lo común, el método tiene un objetivo estrecho con el intento de desarrollar habilidades interpersonales, ventas, seguridad industrial, entrevistas de empleo, etc. Una variación del método implica video grabar el desempeño del capacitando y compararlo con el comportamiento del experto. Con el uso de tecnología de pantalla dividida, el experto y el capacitando pueden mostrarse lado a lado, y el capacitando puede ver donde necesita mejorar su comportamiento. El modelamiento conductual se basa en un conjunto de conductas (por ejemplo, un vendedor manejando a un cliente iracundo) que puedan imitarse con éxito, independientemente de los atributos personales (como edad o genero) del capacitando en cuestión (Muchinsky P 2007).

Didácticas según Furnham

Capacitación basada en competencias

A pesar de la vaguedad del concepto de competencia, muchas organizaciones se han visto obligadas a pensar exactamente que competencias (destrezas, habilidades, cualidades) requieren de sus gerentes. Después de haber hecho esto, por lo general se centran mucho más en el tipo de capacitación que necesitan. Antes, los entrenadores enseñaban lo que

consideraban adecuado o, más prosaicamente, lo que podían enseñar. Ahora se les pide que integren el programa de capacitación a la capacitación basada en competencias o a la estrategia de recursos humanos. Se puede prescindir de aquellos cursos que no funcionan y es necesario crear otros que satisfagan las necesidades de la estrategia propuesta. En este sentido, la capacitación sigue a la estrategia, aunque muchas veces las competencias se definen tan vagamente que los entrenadores pueden adaptar fácilmente lo que necesitan para satisfacer a sus clientes en la sala de juntas (Furnham 2001).

Integración de equipos, más que liderazgo

Si la década de 1980 fue la década del *yo* y la de 1990 la del *nosotros*, ¿cómo se refleja esto en la administración? Casi todo el mundo trabaja en equipos y, según se nos dice, las actividades empresariales no dependen de las personas, sino de los grupos. Es verdad que una cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones. Los equipos heterogéneos obtienen los mejores resultados: son los que tienen habilidades generales, pero cada uno de cuyos miembros tienen diferentes habilidades, preferencias y enfoques que se *complementan* entre sí. Así cómo es posible que las personas deban recibir capacitación para ser líderes, tal vez también tengan que aprender a ser seguidores. Los programas de capacitación actuales se centran en la forma de crear, sostener y manejar un equipo; la manera de evaluar nuestras funciones predilectas y más cómodas cuando manejamos un equipo; el modo de seleccionar a las personas pensando en un equipo y como ser mejores miembros dentro del mismo (Furnham 2001).

Capacitación de realidad virtual

Los entrenadores siempre se han preocupado por la generalización de la capacitación; es decir, si lo que se aprende en cursos impartidos en hoteles cómodos o agradables centros capacitación en realidad se aplica, por no decir si se recuerda en el ambiente de trabajo real. Cuanto más realista o similar sea el ambiente de capacitación al ambiente de trabajo, menor será el problema de la generalización. ¡Pensemos en todo el tiempo que dedican las compañías de aviación a los simuladores de vuelo! Los aprendices también consideran ahora la capacitación *in situ* (en el taller, en la oficina o en la tienda). Aunque es posible que esto tenga algunos inconvenientes o que represente un peligro para los clientes o el equipo, se cree

que vale la pena, La “vigilancia” (observar a alguien mientras realiza su trabajo) se vuelve cada vez más una práctica popular y supuestamente es un útil auxiliar para la enseñanza (Furnham 2001).

Los gerentes como maestros

El que los gerentes se dediquen a la capacitación no solo se debe al gasto que implica asignar personal permanente al departamento de capacitación o recurrir a los servicios de asesores. Con sobrada razón, la gente espera que, en determinadas circunstancias, los gerentes impartan cursos de capacitación porque son quienes poseen el conocimiento más relevante. La mayoría de los gerentes no tienen ni el tiempo ni las habilidades para dedicarse a la capacitación; más bien son personas a quienes se les puede imitar, pero pueden cumplir una función muy importante. Algunas organizaciones han tratado de redefinir los títulos profesionales para reflejar esta situación. Por tanto, los supervisores se convierten en entrenadores y los gerentes, en personal de apoyo (Furnham 2001).

Película o cine

Es un vehículo excepcional para educar y transformar, Permitiendo profundizar el estudio de los grupos, roles de la sociedad, conocer culturas diferentes; formar visiones en torno a acontecimientos pasados, presentes y futuros. El cine aproxima de forma directa e involuntaria a valores, ideas, pensamientos, actitudes y normas que no son tan habituales en nuestras vidas laboral y social. De esa manera Wolosky implementa esta didáctica para mejorar el aprendizaje de cada colaborador dejando los métodos tradicionales (Furnham 2001).

Este tema investigativo nos permite destacar, que gran parte de las técnicas encontradas son citadas por los mismos autores con la diferencia del título o nombre asignado. Por ejemplo; Muchinsky, P (2007) habla de la capacitación basada en computadoras y resalta la didáctica sobre “*Capacitación con realidad virtual*”. Furnham, (2001) habla sobre la capacitación basada en competencias y resalta la didáctica sobre “*Capacitación de realidad virtual*”.

Existen algunos métodos de capacitación según Bernardin y Russell (1993) los cuales los plantean en la siguiente tabla.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Didácticas	Beneficios	Limitaciones
Capacitación en el puesto Aprendizaje de habilidades del puesto Capacitación técnica Rotación en el puesto	Transferencia adecuada Costos limitados de los entrenadores Elevada motivación de los estudiantes porque la capacitación es importante	Depende de las habilidades y disposición del entrenador Puede ser costosa debido a la producción perdida y los errores Pueden haber interrupciones frecuentes debido a las exigencias del puesto Muchas veces se realiza de manera arriesgada los participantes adquieren malos hábitos
Capacitación basada en computadoras Adquisición de nuevos conocimientos ejercicios y practica Capacitación personal	Ritmo propio Estandarización de la capacitación con el tiempo se proporciona retroalimentación Buena retención	Es posible que los participantes teman utilizar computadoras Poca posibilidades de interacción por parte de los alumnos Menos practica para la enseñanza de habilidades

		interpersonales
<p>Simuladores de equipo</p> <p>Para reproducir condiciones reales</p> <p>Para habilidades físicas y cognitivas</p> <p>Capacitación por equipos</p>	<p>Aprendizaje y transferencia efectivos</p> <p>Es posible participar la mayor parte de las habilidades</p>	<p>Costosa de desarrollar</p> <p>Se pueden presentar enfermedades se requiere mucha fidelidad</p>
<p>Juegos y simulacros</p> <p>Habilidad para la toma de decisiones</p>	<p>Semejante a las actividades del puesto</p> <p>Se proporciona retroalimentación</p>	<p>Altamente competitiva</p> <p>Toma tiempo</p>
<p>Capacitación administrativa</p> <p>Habilidades interpersonales</p> <p>análisis de casos prácticos</p> <p>Habilidades para la toma de decisiones</p> <p>Habilidades analíticas</p> <p>Habilidades de comunicación para ilustrar las diversidad de soluciones</p>	<p>Se proporciona retroalimentación</p> <p>Presenta desafíos realistas</p> <p>Se practica a la toma de decisiones</p> <p>Capacitan para el mundo real</p>	<p>Puede suprimir la creatividad</p> <p>Se debe actualizar</p> <p>Se le critica por no enseñar habilidades administrativas</p> <p>Los entrenadores muchas veces dominan las pláticas</p>
<p>Desempeño de funciones para cambiar actitudes</p> <p>Para practicar las habilidades</p> <p>Para analizar problemas interpersonales modelo del</p>	<p>Se adquiere experiencia de otras funciones</p> <p>Aprendizaje activo</p> <p>Cercana a la realidad</p>	<p>Oposición inicial de los participantes</p> <p>Los participantes no lo toman en serio</p>

comportamiento		
Para enseñar habilidades interpersonales	Permite la practica	Su desarrollo puede ser costoso
Para enseñar habilidades cognoscitivas	Proporciona retroalimentación se mejora la retención	
Capacitación de sensibilidad para formar la autoconciencia para permitir que los participantes se den cuenta de la forma en que lo perciben los demás para mejorar la percepción de las diferencias	Se puede mejorar el autoestima Se pueden reducir los prejuicios Se pueden cambiar comportamientos interpersonales	Puede ser amenazadora Puede generalizarse poco a las situaciones del puesto

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La recopilación bibliográfica realizada sobre las didácticas utilizadas en un plan de capacitación de recursos humanos permitió reconocer que aunque las técnicas tienen la misma finalidad, es decir lograr que los trabajadores o empleados adquieran mayores destrezas y conocimientos en diferentes tareas, también se evidencio que estas pueden variar según la función o el objetivo de la capacitación.

Para autores como Chiavenato existen una serie de didácticas que propenden por el aprendizaje de forma lúdica y vivencial como los son: *el entrenamiento dirigido, aulas expositivas, películas, televisión, diapositivas, estudio de casos, discusión en grupo, dramatización y simulación, y entrenamiento de inducción o de integración.*

Mientras que, si retomamos los planteamientos de Pardo y López (2002) se evidencia que enfatizan en el crecimiento personal y grupal, sobre el aprendizaje vivencial dado que dan relevancia a los valores personales y colectivos al considerar pertinente rescatar y potencializar las fortalezas y debilidades de cada uno de los individuos que participan en la capacitación, por lo tanto, las didácticas planteadas estas autoras se reúnen en *el valor colectivo, el laboratorio social y el taller participativo*; didácticas que difieren a las planteadas por Chiavenato.

Por otra parte al revisar los postulados de Porret (2008) se evidencia que aunque retoma la teoría de Chiavenato, realiza una ampliación de la misma separando las didácticas en:

Técnicas: en las cuales incluye, técnicas de formación orientadas hacia al contenido que son diseñadas para la transmisión o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo, técnicas de formación orientadas al proceso diseñadas para cambiar actitudes y desarrollar habilidades interpersonales, técnicas de formación mixtas que como su nombre lo indica utiliza tanto las de contenido como las orientadas al proceso.

Instrumentos: dentro de los cuales incluye, películas, diapositivas, transparencias o filminas, pizarras, carteles, rotafolios o papelógrafo, retroproyector, medios informativos

(auto aprendizaje, e-learning, programas de auxilio como power point, etc.), cámaras de filmación para role playing, presentaciones del alumnado, dinámicas de grupo, etc.) , Videos, dvd, cd, pc, tv, medios acústicos.

Métodos: definidos como aquellas estrategias que se utilizan para llegar a un objetivo específico, en este grupo incluye, el método de caso, juego de empresa, representación de papees, discusión en grupo, estudio de incidente, el “coaching, la conferencia, la lectura supervisada, las presentaciones y la rotación de puestos. Con los planteamientos de este autor se observa un gran apoyo teórico que vale la pena resaltar ya que contiene una gran cantidad de didácticas que se pueden retomar al momento de ejecutar un plan de capacitación, para nosotras resulta ser el autor con la teoría más completa y detallada en cuanto a la capacitación se refiere.

En cuanto a las perspectivas de las didácticas de Hill y Bosch (2003), se observa que resaltan, las técnicas aplicadas en el puesto de trabajo y fuera de él. Las técnicas desarrolladas en el puesto de trabajo se basan en demostraciones y practicas repetitivas, el objetivo de estas es que el empleado logre dominar destrezas. Entre estas técnicas tenemos: *Instrucción directa sobre el puesto, Rotación de Puesto, Relación Experto-Aprendiz. Estas técnicas buscan que el empleado tenga la capacidad de desempeñarse en diferentes situaciones dentro de la organización.* De igual forma en las didácticas desarrolladas fuera del puesto de trabajo se resalta la poca participación por parte del empleado, brindan baja transferencia y baja retroalimentación. Estas didácticas son grupales y buscan que a través de simulaciones de infraestructuras los empleados se instruyan de manera práctica sobre su lugar de trabajo; estos simuladores son utilizados en escuelas de conducción, bancos, hoteles y seguridad industrial, entre otras. Así mismo, la capacitación en grupo plantea desarrollar las habilidades para percibir sentimientos y actitudes de los participantes. Entre dichas didácticas se resaltan: *Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares, Simulación de condiciones reales, Actuación o socio drama, Estudio de casos, Lectura, estudios Individuales, instrucción programada, Capacitación en Laboratorios de Sensibilización.* Con los planteamientos de estos autores se evidencia la importancia que tiene que los empleados desarrollen habilidades y destrezas en determinadas tareas haciendo uso de las nuevas tecnologías que permiten y facilitan la capacitación.

En esta misma línea se encuentran los fundamentos de Muchinsky (2007), que se relacionan con la aceptación social y la adopción de tecnología electrónica y redes de computadora, entre ellas tenemos: *Capacitación con realidad virtual*; esta permite a los practicantes aprender habilidades que, si se desarrollan en un ambiente de trabajo real, podrían afectar la salud del trabajador o causar daño al medio ambiente. Dicha técnica requiere que se utilicen dispositivos diseñados para producir efectos sensoriales, como auriculares (para información visual y auditiva), guantes (para información táctil) y quizá una cinta rodante (para crear la sensación de movimiento). En cuanto a la capacitación *no basada en computadoras* se encuentra los *Juegos de negocios*; el objetivo de esta didáctica es que los participantes tengan la capacidad de toma de decisiones sobre qué hacer en relación al contexto o situación previamente planteada. *Representación de papeles*; esta didáctica va dirigida a mejorar habilidades de relaciones humanas o técnicas de ventas. Este método evoluciona de la psicología clínica, en el cual se plantean dificultades que involucran interacción humana ya sea real o imaginaria, y luego se personifican de modo espontáneo. *Modelamiento conductual*; su fundamento está en imitar o modelar las acciones de otra persona cuyo desempeño en alguna tarea es tenida en alta consideración.

Como se puede observar entre los planteamientos de Hill, Bosch (2003) y Muchinsky (2007) se percibe similitud ya que si bien es cierto que para estos autores la tecnología se convierte en un aliado importante en cuanto al desarrollo de habilidades hacen referencia también y es utilizada por ellos como un instrumento fundamental para lograr que empleados también desarrollen ese sentido humano y despliegue de emociones, sentimientos que va de la mano con las tareas que deben ejecutar en el puesto de trabajo que se desempeñen.

Al revisar los postulados de Furnham (2001) quien retoma el concepto de competencia en el desarrollo de una capacitación, se evidencia que también resalta la importancia del trabajo en equipo y la adopción de estrategias que busquen rescatar sentimientos y valores humanos que quizá en otros planteamientos no son tenidos en cuenta de manera tan enfática, para lo cual define la *Integración de equipos, más que liderazgo, gerentes como maestros y la capacitación virtual* con lo que busca potenciar sentimientos habilidades y capacidades que aporten tanto para el crecimiento de la persona como para el avance de la empresa, sin embargo no se percibe en este autor didácticas que apoyen

realmente programas de capacitación óptimos por lo que se hace necesario complementar su teoría con algunos de los autores planteados en apartados anteriores en los cuales se ha detallado a profundidad.

Chiavenato establece las didácticas que se pueden utilizar para realizar exitosamente el proceso de capacitación, sin incrementar la economía de la compañía, aumentando las habilidades, destrezas y conocimientos, para alcanzar y mantener el bienestar de los colaboradores internos, clientes externos, obteniendo una perfección en la calidad de los servicios y productos para satisfacer sus necesidades y requerimientos, podemos afirmar que contribuye al fortalecimiento de confianza y responsabilidad de los colaboradores dentro y fuera de la organización .

Podemos concluir que los aportes de López y Pardo permiten ver otras forma de llevar el proceso de enseñanza-aprendizaje ya que capturan la atención de los colaboradores que muchas veces se sienten agotados de ver lo mismo abriendo la puerta al mundo de lo dinámico, interesante, motivante y significativo, es decir, que nunca se les olvidará lo planteado en el plan de capacitación y permanecerá a través del tiempo en la memoria para ponerlo en uso cuando sea necesario.

Las didácticas planteadas por Hill, Estrada y Bosch, permiten evidenciar que las técnicas aplicadas en el puesto de trabajo no tienen el impacto y receptividad que un capacitador busca por parte del empleado, ya que su único objetivo es establecer y dominar destrezas, buscando que el empleado tenga la capacidad de desempeñarse en diferentes circunstancias dentro de la organización. En comparación, con las didácticas desarrolladas fuera del puesto de trabajo nos comprueba la intervención y cambio por parte del empleado, ya que el método utilizado simuladores de infraestructura es muy limitado, solo permite aplicarlo en un segmento específico dentro de la organización. En cuanto a las didácticas en grupo se evidencia la importancia que tiene en los empleados ya que permite desarrollar habilidades y destrezas haciendo uso de las nuevas tecnologías, admitiendo la facilidad y recursividad a la hora de transmitir la información deseada, resaltando los sentimientos y emociones en los empleados lo cual hace de esta técnica la más efectiva y completa.

Las didácticas planteadas por Muchinsky, no basadas en computadoras permiten que los empleados tengan una mayor participación, ya que deja al descubierto sus pericias y destrezas en las que se busca evidenciar la toma de decisiones, resolución de conflictos y soluciones asertivas frente a situaciones generadas en su lugar de trabajo. De igual manera se resalta que dichas didácticas son grupales, lo cual permite generar un mayor aprendizaje y modelamiento conductual a través de las experiencias de cada participante.

Para Furnham, el concepto de competencia encierra tres constructos: tecnología, trabajo en equipo y didáctica, los cuales destacan valores, fortalezas y creatividad en cada participante, mejorando en ellos las actitudes, habilidades y destrezas previamente adquiridas. Así mismo, dichas didácticas permiten estimular la acción de cada empleado, la motivación, desarrollando la creatividad y obteniendo una comunicación asertiva entre los participantes.

Lo que permite concluir que entre las didácticas planteadas por los autores se puede resaltar y recomendar las dinámicas de grupo ya que favorecen la integración de los empleados, predominando fortalezas, debilidades, liderazgo, creatividad, asertividad, toma de decisiones e inteligencia emocional, generando así una rentabilidad y mejora continua dentro de las organizaciones.

Finalmente cualquier adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos son considerados factores importantes para el logro de los objetivos y metas de la organización dentro del campo competitivo, logrando de esta manera un beneficio para la misma, creando en el empleado compromiso y responsabilidad colectiva es decir, en un mejor desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Adams. A, J. (2012). Apreciación de los estudiantes sobre las didácticas que generan aprendizaje significativo en una facultad de psicología: Papeles, 25-40.
- Adrian, F. (2001). Psicología organizacional. Comportamiento del individuo en las organizaciones: universidad Iberoamericana.
- Aquino, Vola, Arecco y Aquino. (1996). Libro recursos Humanos, (2°. Ed). Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A.
- Archive, A. (2010). CreceNegocios. Recuperado el 02 de octubre de 2014, de CreceNegocios: www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-hu...
- Asopa, B. Y Beye, G. (2001). Recuperado el 15 de Diciembre de 2014 a las 1:45am. El Método del caso <http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf>
- Bittencourt, Circe María Fernández. (2005) Encino de historia, fundamentos y métodos. Sao Pablo.
- Cervilla (1992) Villafranca (1996) y Fernández (1991) recuperado el 7 de febrero de 2015 a las 8:50pm de <http://www.monografias.com/trabajos28/metodologia/metodologia.shtml>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, Quinta Edición . Bogotá : McGRAW-HILL INERAMERICANA S.A .
- Dessler y Varela (2011). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericanos, (5°.Ed.): Pearson educación.
- Furnham. A. (2001). Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las Organizaciones, (1° Ed). México D.F: Oxford University Press.
- Henderson, C.J.(1992) DE OLIVEIRA SATO T. (2008). Recuperado el 28 de Diciembre de 2014 a las 12:16am <http://www.ocupacional.com/4910/90901.htm>
- Hernández, Fernández y Baptista (2006) recuperado el 28 de Enero de 2015 a las 9:10 pm <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- Hill, Estrada y Bosch, (2003). *Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones*. Recuperado el 01 de diciembre de 2014 a las 2pm

de <http://www.ilustrados.com/tema/2080/Formacion-Capacitacion-Desarrollo-importancia-organizaciones.html>.

- Jimenez, D. (2007). Manual de los recursos humanos. Madrid: Business & Marketing school (ESIC).
- Krueger, R. A (1991). Recuperado el 27 de Diciembre de 2014 a las 11:12am, El grupo de discusión.
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan_presentaciones/entrevistas_Guposdiscusion.pdf
- Mario Tamayo y Tamayo (2002) y Neil J. Salkind (1999) recuperado el 28 de enero de 2015 a las 9:45 pm <http://www.monografias.com/trabajos36/metodos-tesis/metodos-tesis2.shtml>
- Marqués, P. La pizarra digital en el aula de clase. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014 a las 2:10am, <http://lapizarradigital.es/wp-content/manual-pizarra-digital.pdf>
- Martinez. E. Recuperado el 07 de Febrero de 2015 a las 12: 28 pm. Concepción de la Instrucción según J. Bruner.
http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/32_instruccion_bruner.htm
- Muchinsky.P. (2007). Psicología aplicada al Trabajo, (8° Ed.). México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Navarro. R.E (2004). Recuperado el 07 de Febrero de 2015 a las 11: 42 am. El concepto de enseñanza y aprendizaje. Red científica.
<http://www.redcientifica.com/doc/doc200402170600.html>
- Pardo y López. (2002). La formación en las organizaciones: Ediciones Antropos Ltda. Bogotá.
- Porret. M. (2008). Recursos Humanos, Dirigir y gestionar personas en las organizaciones: Bussiness & Marketingschool.
- Rico,I. (2012). Los activos humanos como factores de competitividad de la empresa y su tratamiento contable: Revista universidad EAFIT, 38-41.
- Spector P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional, Investigación y práctica, (1°.Ed.): Manual Moderno.

- Velásquez, N (2012). La gerencia del potencial humano en las organizaciones que aprenden desde la perspectiva psicológica: Revista electrónica de psicología social poiésis, 11.
- Werther W, (1992). Administración de personal y recursos humanos. (3°. Ed:).México D.F: McGraw-Hill.
- Wolosky, D. El nuevo método de capacitación empresarial: El cine. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014 a las 12:30am, <http://www.on24.com.ar/archivo/60679>
- Penoni, L. & Montserrat, C. (2007). MEMORIA DE LICENCIATURA: La motivación laboral desde la perspectiva de Likert en la organización Guyra Paraguay. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica “Nuestra señora de la Asunción”, Recuperado de: <http://www.adecomunicaciones.com/wp-content/plugins/downloadmanager/upload/cosp-penoni.pdf>.

Anexos

Anexo 1

Indicadores	Categorías
Adiestramiento	Didácticas
Entrenamiento	Metodología
Instrucción	Instrumentos
Actividades y escenarios del Psicólogo organizacional /laboral.	Técnicas de Enseñanza
Evolución del rol del psicólogo desde la historia de la Psicología organizacional.	Educación
Programas de Perfeccionamiento	Capacitación
Ventajas de la formación.	Enseñanza
Formación para el desarrollo de la empresa	Recursos Humanos
Formación para el desarrollo de las personas.	Psicología de las Organizaciones
La descripción de los programas y sus acciones formativas.	La Capacitación desde la psicología organizacional.
Evolución de la formación	
Los elementos de la formación.	
Los formadores	
Los grupos de formación	
El lugar	
Tiempo y momento	
Conocer la duración total del programa formativo.	
Los contenidos	
Entrenamiento organizacional	
Entrenamiento después del ingreso al trabajo.	
En el sitio de trabajo	
Fuera del sitio del trabajo	
Entrenamiento dirigido	

Anexo 2

Termino seleccionado	Definición textual	Interpretación de los investigadores	Categoría seleccionada
Adiestramiento	transmitir información, a pesar de las limitaciones. Enseña Como aspecto positivo, la posibilidad de transmitir información a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo. La comunicación se orienta en una sola dirección instructor- entrenados, los cuales formulan preguntas y solicitan aclaraciones. Las aulas expositivas deben, siempre que sea posible, sustituirse por otras prácticas que signifiquen mayor actividad para los aprendices” (Chiavenato 1983)	Los términos de un instructor que formula preguntas y solicita aclaraciones a un aprendiz pasivo, permite ver la relación con la didáctica y por ende su clasificación en esta categoría ya que lo que se busca la apropiación de un conocimiento. Por esto podemos inferir que corresponde a una exposición magistral de un experto, donde el saber lo tiene el instructor y lo transmite a un público pasivo.	Didacticas
Taller Participativo	Tiene como objetivo recrear el conocimiento, mediante el aporte de experiencias de cada uno de los participantes, es un espacio de interacción, donde un grupo pequeño trabaja alrededor de una técnica específica, teniendo como eje principal el diálogo, la interacción, la reflexión y el análisis, dentro de esta técnica consideran pertinente que los temas sean trabajados además del aporte del experto, con subgrupos apoyados en: guías temáticas, cartillas didácticas y puestas en escena.” (Pardo y López, 2002).	El termino de experto que dirige el trabajo y un auditorio activo que buscan la trasmisión de conocimientos a través del compartir experiencias permiten agrupar el taller dentro de esta categoría. Con esto se puede definir el taller participativo como el espacio de trabajo liderado por un experto quien maneja el saber, y un público activo que comparte información mediante el dialogo continuo	Didacticas