



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

LA CAPACITACIÓN VIRTUAL COMO MODELO DE ACTUALIZACIÓN
CONTINUA EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA
ALIMENTICIA

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Claudia Lizethe Delgado Torres

Santiago de Querétaro, Qro., Mayo de 2015.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA CAPACITACIÓN VIRTUAL COMO MODELO DE
ACTUALIZACIÓN CONTINUA EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE UNA
EMPRESA ALIMENTICIA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Claudia Lizeth Delgado Torres

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Firma

Dr. Alberto Pastrana Palma
Secretario

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Vocal

Firma

Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Suplente

Firma

M.A. María Elena Díaz Calzada
Suplente

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo 2015
México



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA CAPACITACIÓN VIRTUAL COMO MODELO DE
ACTUALIZACIÓN CONTINUA EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE UNA
EMPRESA ALIMENTICIA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Claudia Lizeth Delgado Torres

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Alberto Pastrana Palma
Secretario

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Vocal

Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Suplente

M.A. María Elena Díaz Calzada
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Dra. Ma. Guadalupe Plavía Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo 2015
México

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló en la empresa denominada la *Industria Alimenticia*; con el objetivo de mostrar los resultados que se han obtenido de la percepción que tienen los subgerentes del área de dirección comercial de sus colaboradores, en relación al tipo de capacitación recibida (tradicional, virtual o mixta) y como ésta tiene un impacto con su desempeño profesional. Para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por ocho jefes de departamento del área comercial a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron y analizaron en hojas de Excel (Microsoft 2013). Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las seis variables. Los tres tipos de capacitación han ofrecido resultados favorables que cumplen con el perfil general de conocimientos definido por el departamento de recursos humanos. La capacitación tradicional y virtual no tuvo diferencias significativas; sin embargo se concluyó que la capacitación mixta es el método educativo empresarial más eficiente, quedando como evidencia la preferencia por trabajar con este modelo. Se recomienda retroalimentar los contenidos con mayor frecuencia, ajustándolos a las necesidades del público de acuerdo a los objetivos de la empresa. Finalmente que esta experiencia pueda servir como un punto de partida para investigaciones similares en otros departamentos

(Palabras clave: capacitación tradicional (presencial), capacitación virtual, capacitación mixta (b-learning, híbrida), desempeño laboral).

SUMMARY

This study was developed in the “Industria Alimenticia” company with the objective of showing the results obtained from the perception of the assistant managers from the Commercial Office regarding their collaborators in relation to the type of training received (traditional, virtual or mixed) and how this has an impact on their professional performance. The research method chosen was non-experimental, field, descriptive, cross-sectional and correlational. For the sake of convenience, a non-probabilistic sampling was chosen made up of eight department bosses from the commercial area. A scale type ordinal Likert survey was applied. Data was captured and analyzed using Excel (Microsoft 2013). A descriptive analysis of frequencies was carried out with contingency tables to observe the relation existing between the six variables. The three types of training offered favorable results that comply with the general knowledge profile defined by the Human Resources Department. Traditional and virtual training showed no significant differences; however, it was concluded that mixed training is the most efficient business education method, as there was evidence of a preference for working with this model. More frequent feedback of contents is recommended, adjusting them to the needs of the public in accordance with the company’s objectives. Finally, it is hoped that this experience can serve as a starting point for similar studies in other departments.

(Key words: traditional training (classroom), virtual training, mixed training (b-learning, hybrid), job performance)



DEDICATORIAS

Dentro del periodo en el cual realicé los estudios de maestría, hubo grandes desafíos, éstos únicamente se pudieron enfrentar y resolver con el apoyo de mi familia, por lo cual, les dedico este trabajo.

A mi madre María Torres Basaldúa y a mi padre Porfirio Delgado González, por haberme dado la vida y haberme forjado en valores como el esfuerzo, la perseverancia y la disciplina.

A mi esposo Javier Alejandro Molina Coronel, por todo su apoyo, amor y comprensión. Debo resaltar que sin su colaboración y desvelos no hubiera sido posible lograr este objetivo; y quien en gran medida fue partícipe y crítico en este trabajo de investigación

A mi hermana Laura Patricia Delgado Torres que a través de su entusiasmo y buen sentido del humor contribuyó para que hoy me encuentre terminando esta otra etapa profesional de mi vida y a quien exhorto a que estudie un posgrado, pues bien vale la pena.

A todos ellos ofrezco este gran logro.

Pero principalmente a Dios, porque como citó Anna Pavlova:

“Nadie puede llegar a la cima armado solo de talento,

Dios nos da el talento,

Y si hay un arduo trabajo acompañado de un notable esfuerzo,

El talento se transforma en genio”

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro y al Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Administración, que me han dado la oportunidad de realizar mis estudios de maestría en esta honorable casa de estudios.

Agradezco a mis profesores por haber compartido conmigo sus conocimientos y experiencias. Al Mtro. Carlos Luhrs Eijkelboom por sus invaluables cátedras en este programa de posgrado y que efectuaron en mí un verdadero aprendizaje significativo de vida. En especial a la Dra. Ma. Luisa Leal García quien fungió como mi directora de tesis, por guiarme y aconsejarme en el desarrollo de este trabajo de tesis, y facilitarme en todo momento el proceso de titulación para hoy poder culminar este sueño. Es usted un gran ser humano.

A mis amigos Elvia Olvera Olvera por su disponibilidad en la culminación de trámites de titulación y por su gran apoyo en los momentos más difíciles en esta etapa profesional. A Cynthia Alfaro García, J. Nayrud García Montes y Clemencia Mejía Gómez por su incondicional apoyo, y sincera amistad, por haberme brindado palabras de aliento en situaciones cruciales para mí. A Antonio Sánchez Romero y a Iván Carrillo Osuna por su invaluable amistad, disposición, emotividad y particular forma de ver la vida....A todos ellos muchas gracias por sus muestras de cariño y mi admiración para cada uno de ustedes...

Finalmente a mis compañeros de aula y a quienes tuve el privilegio de trabajar y aprender de ellos a lo largo de estos dos años de clases, su experiencia, consejos y anhelos fueron muy importantes para el crecimiento de esta servidora.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Antecedentes	4
2.1.1. Marco Conceptual de Capacitación	4
2.1.2. Reseña histórica de la Capacitación	5
2.1.3. Marco Conceptual de Desempeño	54
2.2. Características de la empresa	73
2.2.1. Una empresa de clase mundial	73
2.2.2. En México	78
2.2.3. En Planta Querétaro	84
2.3. Investigaciones relacionadas	90
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	97
3.1. Justificación	97
3.2. Planteamiento del problema	100

3.2.1.	Pregunta de investigación	101
3.2.2.	Preguntas específicas	102
3.3.	Objetivos	102
3.3.1.	Objetivo general	102
3.3.2.	Objetivos específicos	103
3.4.	Definición del universo	104
3.5.	Tamaño y tipo de la muestra	104
3.6.	Definición de variables	105
3.6.1.	Operacionalización de variables	107
3.7.	Hipótesis	113
4.	METODOLOGÍA	114
4.1.	Diseño del estudio	114
4.2.	Tipo de estudio	114
4.3.	Instrumento	117
4.4.	Procedimiento	120
4.5.	Procesamiento de la información	122
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	123
5.1.	Características de la muestra	123
5.2.	Análisis de los resultados	127
5.2.1.	Distribución de Frecuencias	137
5.2.2.	Interpretación de Datos	164
5.3.	Comprobación de hipótesis	171
6.	PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	176
6.1.	Conclusiones	176

6.2.	Recomendaciones para la empresa	179
6.3.	Propuestas para futuras investigaciones	185
	REFERENCIAS	188
	APÉNDICE	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Las teorías administrativas y su impacto en la capacitación	6
2	Tipos de capacitación	31
3	Habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño de funciones en la Dirección Comercial	100
4	Variable 1. Capacitación Tradicional	107
5	Variable 2. Desempeño capacitación tradicional	108
6	Variable 3. Capacitación Virtual	109
7	Variable 4. Desempeño capacitación virtual	110
8	Variable 5. Capacitación Mixta	111
9	Variable 6. Desempeño capacitación mixta	112
10	Bloque de preguntas por área de conocimiento en el cuestionario	119
11	Puntaje obtenido para las variables en relación a las ocho subgerencias	128
12	Resultados obtenidos en la capacitación tradicional	130
13	Resultados obtenidos en la capacitación virtual	131
14	Resultados obtenidos en la capacitación mixta	132
15	Puntaje obtenido por materia en los 3 tipos de capacitación	133
16	Valores promedio, puntajes máximos y resultados en la escala de Likert	136
17	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Publicidad en la Capacitación Tradicional	138

18	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Publicidad en la Capacitación Virtual	139
19	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Publicidad en la Capacitación Mixta	139
20	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Producto en la Capacitación Tradicional	143
21	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Producto en la Capacitación Virtual	143
22	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Producto en la Capacitación Mixta	145
23	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Percepción del Cliente en la Capacitación Tradicional	146
24	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Percepción del Cliente en la Capacitación Virtual	147
25	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Percepción del Cliente en la Capacitación Mixta	149
26	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos informáticos en la Capacitación Tradicional	150
27	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos informáticos en la Capacitación Virtual	150

28	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos informáticos en la Capacitación Mixta	153
29	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Inglés en la Capacitación Tradicional	154
30	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Inglés en la Capacitación Virtual	154
31	Distribución de frecuencias en escala de Likert para los conocimientos de Inglés en la Capacitación Mixta	156
32	Desempeño observado en la capacitación tradicional	159
33	Desempeño observado en la capacitación virtual	161
34	Desempeño observado en la capacitación mixta	163
35	Valores promedio de cada variable en escala de Likert por subgerencia	165
36	Valores estadísticos de cada variable	166
37	Condensado de resultados evaluados para el desempeño de acuerdo al tipo de capacitación	172

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Capacitación Tradicional Vs. E-Learning	41
2	Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio	56
3	Organigrama global	78
4	Presencia en México	80
5	Organigrama División México	81
6	Organigrama planta Querétaro	84
7	Organigrama de la Dirección de Marketing	87
8	Gráfica sexo de los colaboradores	123
9	Gráfica edad	124
10	Gráfica personas a cargo	124
11	Gráfica antigüedad en la empresa	125
12	Gráfica escolaridad	125
13	Gráfica horas trabajadas a la semana	126
14	Gráfica de comparativo por materia definida	135
15	Distribución de frecuencias para publicidad en la capacitación tradicional	140
16	Distribución de frecuencias para publicidad en la capacitación virtual	141
17	Distribución de frecuencias para publicidad en la capacitación mixta	142

18	Distribución de frecuencias para producto en la capacitación tradicional	144
19	Distribución de frecuencias para producto en la capacitación virtual	144
20	Distribución de frecuencias para producto en la capacitación mixta	146
21	Distribución de frecuencias para percepción del cliente en la capacitación tradicional	148
22	Distribución de frecuencias para percepción del cliente en la capacitación virtual	148
23	Distribución de frecuencias para percepción del cliente en la capacitación mixta	149
24	Distribución de frecuencias para informática en la capacitación tradicional	151
25	Distribución de frecuencias para informática en la capacitación virtual	152
26	Distribución de frecuencias para informática en la capacitación mixta	153
27	Distribución de frecuencias para ingles en la capacitación tradicional	155
28	Distribución de frecuencias para ingles en la capacitación virtual	156
29	Distribución de frecuencias para ingles en la capacitación mixta	157

30	Desempeño observado en la capacitación tradicional	160
31	Desempeño observado en la capacitación virtual	161
32	Desempeño observado en la capacitación mixta	163
33	Resultados evaluados para el desempeño de acuerdo al tipo de capacitación	173
34	Estructura operativa del B-Learning	184

1. INTRODUCCION

Los vertiginosos cambios tecnológicos han generado una gran evolución en la sociedad, sus efectos se hacen evidentes en la transformación de medios de trabajo, producción, comunicación, modo de vida, interacción entre grupos, etc. Si se habla de aprendizaje y adquisición de competencias en el mundo laboral, dichos cambios exigen al sector público y privado adaptarse y además, dar solución a los diversos problemas que le presenta la sociedad actual. Por su parte, el trabajador debe adquirir ciertas competencias que le permitan desarrollar su trabajo y ejercer sus responsabilidades con excelencia, a la vez que incorpora nuevos conocimientos, destrezas innovadoras y actitudes participativas, mediante un proceso de formación constante y continuo llamado *capacitación*. Ese proceso educacional en la actualidad se le confiere una relevancia crucial, porque los conocimientos en la era de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics) son la riqueza más codiciada de la humanidad.

Dicho lo anterior, la capacitación del personal en las empresas es un factor clave que no ha escapado a este proceso de transformación. Los medios de hacer llegar la información como: la mejora de los anchos de banda de los canales de comunicación, el uso de las computadoras en la era digital, entre otros aspectos, han influido para alterar las formas de capacitación tradicionales.

La Dirección Comercial de la empresa *Industria Alimenticia* -ubicada en la ciudad de Querétaro-, es un área en la cual se han introducido nuevas formas de capacitación por medio de las computadoras, es decir, haciendo uso de la llamada capacitación virtual a través de medios electrónicos.

Esta investigación tiene el objetivo de mostrar los resultados que se han obtenido de la percepción que tienen los subgerentes del área de Dirección Comercial de sus colaboradores, en relación al tipo de capacitación recibida (tradicional, virtual o mixta) y como ésta tiene un impacto con su desempeño profesional, mediante la aplicación de un cuestionario a los ocho subgerentes que conforman la Dirección; cada pregunta está relacionada con las áreas del conocimiento que de acuerdo al Departamento de Recursos Humanos deben tener los empleados. De esta manera se puede tener una idea clara respecto de cual tipo de capacitación ha dado mejores resultados y así orientar al encargado de tomar decisiones a optar por la estrategia más adecuada sin que esto implique perder calidad en sus procesos.

A continuación una breve descripción de cómo está conformada esta investigación:

En la primera parte del trabajo se llevó a cabo una revisión literaria para conocer sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema y para recopilar información sobre las variables de *capacitación tradicional, virtual, mixta y desempeño laboral*. Se explica el contexto general en el cual se desarrolla la investigación, es decir, se hace una breve reseña de la empresa *Industria Alimenticia*.

En la segunda parte con la información anterior, se presenta las *características de la investigación* que incluye: el objeto de estudio, los objetivos, las preguntas de investigación, el planteamiento del problema, la justificación de este trabajo y sus respectivas hipótesis.

Posteriormente en la tercera parte se hace mención a la *metodología de la investigación* que partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo este estudio de campo, descriptivo, transversal y correlacional, que de acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística

por conveniencia. La muestra quedó conformada por ocho subgerentes que integran la Dirección Comercial a los cuales se les aplicó una encuesta de 88 preguntas con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron y analizaron en hojas de Excel (Microsoft 2013) .Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las seis variables.

En la cuarta parte se explica detalladamente *el análisis de los resultados*, en donde se describe la investigación de campo efectuada, destacando la escala que se utilizó para categorizar las opiniones recabadas, así como el tipo de preguntas que lo conforman y su clasificación. Se presentan también las tablas y gráficas donde se hacen comparaciones entre los desempeños pertenecientes a los tres tipos de capacitación. Para terminar con las observaciones a los resultados obtenidos.

Finalmente en la sección de *conclusiones* se presenta una propuesta de capacitación que toma en cuenta las opiniones expresadas por los subgerentes de departamento, que puedan servir como guía para establecer una forma más eficiente de capacitar al personal y que oriente a futuras investigaciones.

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. *Marco conceptual de capacitación*

Se puede señalar que la capacitación ha existido siempre, se trata básicamente un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones: se capacita por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo. Pero también se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones. En suma, la capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entrenamiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad (Garcia A., 1994).

Algunos conceptos de capacitación son:

1. William Werther (1995), dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

2. Según Dessler Gary (1994), La capacitación se define en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.
3. La capacitación para Idalberto Chiavenato (1999), es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.
4. La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral (Arrula, 2002).

2.1.2. Reseña histórica de la Capacitación

La administración como disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres dentro de éstas, ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización. Estas teorías han impactado de manera

diferente a la capacitación, en tanto que cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, asignándole un propósito distinto de acuerdo con los valores que privilegia y con la noción de organización a la que responde. De ahí que sea conveniente resumir las teorías para ofrecer a los responsables de la capacitación dentro de una empresa, un marco que le permita comprender el propósito de la capacitación en la actualidad y en su organización. La tabla muestra de manera resumida las teorías administrativas y su impacto en la capacitación.

Tabla 1

Las teorías administrativas y su impacto en la capacitación

Teoría	Escuela	Impacto en la capacitación
Clásica	Escuela de la administración científica de Frederick W. Taylor (Principios de siglo XX)	El entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador. Mediante la simplificación de tareas que requieren de poca experiencia del ejecutor y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros con más experiencia.
Clásica	Escuela de Henri Fayol (Principios de siglo XX)	Desde el punto de vista anatómico y simplista, esta escuela ve al hombre como un apéndice de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden. Al igual que en la escuela de la administración científica, el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.
Humanista	Escuela de la administración y el liderazgo de Ordwse Tead (1956)	Con base en el análisis de la psicología de las operaciones y del conocimiento de la naturaleza humana, propone el entrenamiento enfocándolo al desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, obteniendo la colaboración de todos los miembros.
Humanista	Escuela de psicología de las organizaciones de Mary Parker Follet (1942)	En esta escuela, el entrenamiento está dirigido básicamente a los administradores (directores, gerentes, supervisores) para que se conviertan en líderes de los grupos y motivasen a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.

Tabla 1 (continuación)

Humanista	Escuela de la organización como un sistema social de Chester Barnard (1938)	Bajo el enfoque de esta escuela, los administradores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales que ofrecieran a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común.
Humanista	Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo (1948)	En esta escuela, el entrenamiento se encamina a los directores, gerentes y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan íntegramente sus necesidades y expectativas.
Estructural	Escuela burocrática de la administración Max Weber (1950)	Cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en su desempeño. De acuerdo con lo anterior, el entrenamiento ha de dirigirse a los gerentes para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.
Estructural	Escuela estructuralista de la administración Max Weber (1950)	En esta escuela, el entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.
Neoclásica	Neoclásica Meter Druker(1935)	El entrenamiento de los recursos humanos, de acuerdo con los planteamientos de esta teoría, debe tener como propósito el incremento de resultados y se ha de dirigir básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de organización, planeación y control, de manera que sean más eficientes.
Behaviorista	Behaviorista Mc Gregor Maslow (1955)	Esta escuela considera que no todos los trabajos pueden ser desarrollados de manera individual; la mayor parte de ellos requiere del esfuerzo organizado. De ahí que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que faciliten la aplicación de esfuerzos organizados y permitan la integración de grupos de trabajo.
Behaviorista	Escuela del desarrollo organizacional Lawrence, Argyris (1955)	Considera que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, el entrenamiento es uno de los medios a través de los cuales se puede influir en lo miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.
Sistemática	Sistemática Katz, Kahn (1955)	Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Fuente: Pinto, R. (1992, s.p.)

Esta revisión pretende mostrar la forma en que ha tenido que evolucionar la función de capacitación para cumplir con su misión y contribuir al desarrollo de las empresas, adaptándose a las condiciones y exigencias del contexto económico, político y social donde se ha desarrollado, así mismo sirve para identificar el papel que juega actualmente la capacitación dentro de la estructura y organización de las empresas.

Desde la perspectiva del impacto de otras disciplinas en el campo de la capacitación laboral predominarían las teorías de la administración, que encuadrarían las perspectivas pedagógicas y psicológicas con sus propios enfoques en lo que hace a la comprensión de la empresa como institución y en el análisis del trabajo que tiene lugar en ella. Como consecuencia de este predominio, en las primeras décadas del siglo XX existió una tendencia a incorporar con mayor facilidad aquellas teorías que parecen adaptarse mejor a la dinámica en la cual se mueven las organizaciones en nuestros días (Mitnik F, 2006).

Enfoques de la capacitación

La capacitación empresarial también puede ser vista desde diferentes usos. Cada autor o fuente de información la explica o clasifica de diferentes maneras, para ilustrar lo anterior, se puede observar la clasificación de Roberto Pinto (1992) quien la divide en enfoque sistémico y enfoque estructural. Así mismo la Organización Internacional del Trabajo (1995) realiza su propio enfoque.

Enfoque sistémico: en las organizaciones o empresas se ha dado, según algunas concepciones, una gran importancia a los aspectos materiales, dejándose de lado los humanos; no obstante, el elemento humano es el que da vida y dinamismo a la empresa. La empresa en sí es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la

condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad. Para comprender el enfoque sistémico, se definirá como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados (Pinto R.,1992).

Es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema, es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable. Los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta una deficiencia en alguno, ésta repercute en el resto del sistema. Por ejemplo, si en la producción no se están logrando las metas fijadas, tal vez la causa sea la baja calidad de la materia prima que se adquirió, o bien alguna deficiencia en el desempeño de los trabajadores de un área. En el primer caso se recurre al departamento de compras para investigar qué es lo que está pasando en la adquisición de equipo o materiales; en el segundo, se recurre al departamento de capacitación para tratar de solucionar el problema que atañe al operador. Ambas situaciones, en caso de no solucionarse, repercutirán necesariamente en el decaimiento de las ventas.

Generalmente, la empresa como sistema recibe influencias del entorno, las cuales constituyen un suprasistema que de alguna manera afecta el buen funcionamiento de la organización. Por ejemplo, las leyes sobre capacitación que aparecieron en la década de los años setenta y son de carácter reglamentario, vinieron a modificar las actividades que sobre capacitación se venían realizando en las empresas. Esta medida impositiva ha sido

parcial o totalmente asumida por las empresas. Sin embargo, el ejemplo ilustra cómo existen factores del control interno de las empresas que afectan a la misma. Asimismo, en la empresa subsisten factores que influyen en el medio ambiente. Por ejemplo si una fábrica utiliza ciertas sustancias que al transformarse en el proceso de producción generan desechos tóxicos, es evidente que se estará contaminando el medio ambiente, y quizá la empresa se haga acreedora de una fuerte sanción, multa o su clausura.

Cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener un producto. En el caso de una fábrica, los insumos pueden ser las materias primas. En el caso de un sistema de capacitación pueden ser instructores, coordinadores, normatividad legal, descripción de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, clima laboral, accidentes, ausentismos, rotación, etcétera. Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para seguir con el proceso de transformación, y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas que se espera produzcan un cambio en la conducta de los individuos que reciben la información (Pinto R., 1992).

Enfoque estructural: la organización de cualquier tipo que sea, no solamente recibe información del medio externo, sino también de sí misma. Así se tiene que existe una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y aquí se considera el proceso legal que dirige dichas acciones, junto con el administrativo e instruccional que se integra para dar objetividad a lo que denominamos enfoque estructural. (Pinto R., 1992).

El enfoque estructural y el sistémico logran un ajuste entre sí, o se integran de tal manera que uno no se explica sin el otro, y es a esto lo que se denomina cuadrante de la capacitación. Cuadrante viene del verbo cuadrar: ajustarse una cosa con otra.

Enfoque OIT: otro punto de vista respecto de los enfoques de la capacitación lo da la Organización Internacional del Trabajo, para la cual existen dos principales clasificaciones (1995, Panorama Laboral):

- *Capacitación para el trabajo:* es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- *Capacitación en el trabajo:* se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

Dentro de estos enfoques, existen tres procesos que se conjugan para integrar un proceso más amplio: el entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación. Estos son:

1. *La capacitación* en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para *saber cómo hacer*, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

2. *El adiestramiento* se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias *para poder hacer*, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.
3. *La motivación* es otro concepto asociado al entrenamiento, ya que se relaciona con el *querer hacer* ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos (OIT 1995, Panorama Laboral).

Perspectivas de la capacitación

La capacitación es una educación formal que identifica *que deben saber y que necesitan saber* los empleados de una organización. Del mismo modo, se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente los procesos de cambio de conducta, evitando enfrentamiento entre la cultura de la empresa y la de los trabajadores.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos, el desarrollo integral del hombre debe tomar en cuenta algunos factores como son los siguientes (OIT 1995, Panorama Laboral):

Desarrollo integral del hombre: en la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites de la capacitación para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance. Por lo tanto, se pueden señalar los siguientes aspectos que a continuación se presentan:

- a) La capacitación no es propicia para:

- Cambiar a las personas, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- Producir buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- Sustituir costumbres o hábitos por sí solo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Producir buenos resultados, sin una adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Lograr sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

b) La capacitación logra:

- Formar trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- Hacer trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación.
- Arrojar resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- Lograr objetivos si éstos son realistas y se diseñan y conducen técnicamente.

- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Puede ser peligrosa, si se emplea a la ligera y no se apoyan sus resultados.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional (OIT 1995, Panorama Laboral).

Por otra parte, la OIT considera algunos principios fundamentales que deben orientar la capacitación efectiva con el propósito de propiciar la reflexión de los capacitadores respecto a los empresarios entre esos principios se tienen los siguientes:

1. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio conducta; por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
2. La capacitación solamente constituye un insumo de productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar programas más amplios de mejoramiento que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo.
3. El entrenamiento efectivo modifica a las personas en forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.
4. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y la profundidad que indiquen los objetivos. El

capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr, no sabe dónde debe llegar.

5. El entrenamiento efectivo no es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.
6. La capacitación efectiva debe ser la enseñanza específica para la específica necesidad; por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.
7. La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa: un curso de *calidad*, mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados; por su parte, sobre capacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.
8. Por lo tanto, la capacitación para aplicarla con éxito:
 - Debe conocer el malestar y detectar sus causas (diagnóstico de necesidades de capacitación).
 - Debe elaborarse con el tipo y cantidad de elementos necesarios para prevenir la mala detección de necesidades (diseño didáctico, metodología, técnica y materiales de apoyo).

- Debe verificarse hasta qué punto el mal ha sido superado (evaluación de cambios o de conducta y evaluación de resultados).
- Deben tomarse medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento)
- Debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un experto y no por un aficionado a la capacitación, y al igual que las medicinas, debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor, además de transmitir credibilidad (OIT 1995, Panorama Laboral).

Otra fuente tomada de Internet (www.gestiondelconocimiento.com) señala los aspectos a ser considerados al momento de hacer un diagnóstico de la capacitación que debe aplicarse en una empresa, los cuales implican conocer cuáles son las perspectivas que debe cumplir la capacitación. Para identificar la perspectiva de ésta en México se debe comprender el papel que juega en la dinámica de las empresas, así como situar el contexto de la economía internacional y nacional.

Las nuevas tecnologías y el impulso al control de calidad dan un nuevo carácter a las relaciones comerciales. Por eso, para México es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial. Actualmente se tiene una claridad perfecta de este nuevo contexto mundial. En los últimos discursos oficiales se ha señalado que se dará prioridad a la excelencia de la industria y al uso productivo de los desarrollos tecnológicos. Respecto a la participación de México en el mercado mundial se han definido estrategias para encontrar nuevos equilibrios con Estados Unidos y Canadá mediante la firma de un Tratado de Libre Comercio y se estrechan las relaciones con América Latina y la

Comunidad Europea en donde se buscarán nuevos cauces que fortalezcan nexos comerciales.

Esta exigencia ha provocado que muchas empresas se vean en la necesidad de generar cambios profundos en la organización de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional.

Los nuevos parámetros a considerar para que una empresa tenga permanencia en el mercado son (www.gestiondelconocimiento.com):

- Calidad de cero errores, es decir, que los productos y servicios deben estar libres de fallas.
- Entrega oportuna del producto, ya que no se admitirán retrasos.
- Precio competitivo a nivel internacional.
- Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una nueva filosofía en la que impere la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer todo correctamente desde la primera vez.

Si bien el logro de estos propósitos depende de la conjugación de todos los recursos de la empresa, la parte más importante es el recurso humano que, además de aportar sus esfuerzos y conocimientos, ha de tener una actitud sensible de calidad.

Lo anterior implica la necesidad de dar un impulso a la capacitación, la cual tiene que comenzar con los niveles directivos, en tanto que a este nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir la filosofía de calidad, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la

empresa. Siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización, debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda cómo ser competitivo, en organizaciones que exijan mayor dinamismo.

Tipos de capacitación

Existen varios tipos de capacitación que a continuación se describen (www.elprisma.com, 2008)

- *Capacitación inductiva:* Es aquella que se orienta tanto a facilitar la integración del nuevo colaborador en general, como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a ésta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- *Capacitación preventiva:* Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta capacitación, tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- *Capacitación correctiva:* Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar *problemas de desempeño*. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también

los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

- *Capacitación para el desarrollo de carrera:* Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Objetivos de la capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Proceso administrativo de la capacitación

En términos generales se puede señalar que planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro. En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar qué se va a hacer valiéndose de cuatro etapas (Pinto R., 1992).

Detección de necesidades de capacitación (DNC): es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre *el deber ser* o situación esperada y *el ser* o situación real; y esto permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades. Al elaborar la DNC es muy importante tener presente que

la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización. El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. La detección de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto (Mertens L., 1997).

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las características de esas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Tradicionalmente la DNC se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

La DNC busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

De hecho, ya que la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de *lo que hace y lo que logra*, contra *lo que debe hacer y lograr*, y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona hace y logra, es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que sí afectan los resultados, como pueden ser: deficiencias en la estructura organizacional: limitaciones

en los canales de comunicación, con condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etcétera.

En la DNC se deben señalar las funciones que debe desempeñar un trabajador; esta información debe ser lo más apegada a la realidad, ya que sirve como elemento de comparación contra lo que realmente se ejecuta. Para obtener dicha información, el capacitador puede recurrir a dos fuentes: la primera es el área administrativa, donde se tienen datos sobre las funciones que se realizan en cada puesto o, bien, la segunda y la más realista es la información que proporcionan jefes en grupos para obtener el perfil del puesto. A través de reuniones se puede detectarlo que realmente ejecuta cada trabajador y se contrastan los desempeños esperados y los realmente ejecutados.

El primer producto de estas reuniones puede ser el llenado de un formato que se denomina Cédula DNC por puesto, en el cual se describe todo lo que debe poseer el trabajador que ocupa un determinado puesto en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, las razones que las justifican, quiénes del total de trabajadores en un mismo puesto requieren de qué y la prioridad y profundidad con que se necesita (Mertens L., 1997).

Posteriormente, se realiza una evaluación por parte de los supervisores o jefes de área, dirigida hacia el real desempeño de los trabajadores. Para esta actividad se pueden utilizar el formato cédula de DNC por puesto-persona, en el cual se escriben los nombres de todas las personas que ocupan un mismo puesto y el nivel de conocimientos que actualmente poseen del mismo, determinando la prioridad y el grado de dominio

Con estos primeros resultados, el responsable de capacitación obtiene los primeros elementos para conformar su plan de capacitación. Mientras más concretos o realistas sean los datos recopilados, mayor precisión se tendrá en la determinación de objetivos, y

por ende, mejores resultados se lograrán con la ejecución del plan de capacitación (Mertens L., 1997).

Elaboración de planes y programas: los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. Las necesidades detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos. Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales. La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de proyectores de cine, de equipos de video, de retroproyectors, de rotafolios y de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados. (Pinto R., 1992).

Ejecución (puesta en marcha del sistema de capacitación): implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado. La ejecución integra cuatro fases:

1. *Contratación de servicios:* aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de

instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales. También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material filmico, servicios de impresión y en general de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

2. *Desarrollo de programas:* la fase de ejecución del proceso administrativo de la capacitación no es precisamente donde se debe seleccionar, y entrenar a los instructores internos o donde se deben validar los servicios externos de instrucción, pero en la práctica es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación. Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional. Esta tarea es más de carácter técnico didáctico que de naturaleza administrativa, y al igual que la coordinación de eventos.
3. *Coordinación de eventos:* la coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción

y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente. La coordinación de eventos que puede tornarse desgastante, pues muchas empresas valoran la calidad del entrenamiento en función de la eficiencia con que se realiza un seminario y en razón a la evaluación del impacto que éste produce en los participantes. Las actividades de coordinación son quizá las tareas que demandan más urgencia, más tiempo y más esfuerzo, pero también las que impactan menos en la eficacia o efectividad del entrenamiento. Ambos efectos deben equilibrarse y poner énfasis en la coordinación, en tanto ésta sea una fuerza que suma eficacia al entrenamiento.

4. *Control administrativo y presupuestal:* aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso. El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etcétera. Los mecanismos, a veces engorrosos pero necesarios para mantener el control de todos los recursos y para retroalimentar al sistema, se dan en esta fase de la ejecución (Mertens L., 1997).

Evaluación del sistema de capacitación: implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del

proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados. Esta fase del proceso administrativo de la capacitación comprende los siguientes pasos:

- *Macroevaluación:* la evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como el proceso legal, administrativo e instruccional.
- *Microevaluación:* permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados, no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad. La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor.
- *Seguimiento:* se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas (Mertens L., 1997). El seguimiento no se hace en todos los casos, pero sí en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados. (Pinto R., 1992). *Para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento* es necesario definir con precisión en la fase de la planeación, la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan el trabajo. Esto requiere del establecimiento de estándares e

indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así qué beneficios son producto del entrenamiento y cuáles son resultado de a organizacionales distintas. La medición del costo-beneficio se hace principalmente cuando se sigue la estrategia de DNC con base en problemas, ya que ésta se basa en insumos objetivos más confiables que son los indicadores de productividad en general

- *Ajustes al sistema:* esta fase del proceso administrativo se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional. Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema aplicando la auditoría, es decir, evaluación de la capacitación para auditar un sistema de capacitación (Pinto R., 1992).

Proceso instruccional

El proceso instruccional se identifica con el proceso enseñanza- aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción. Comprender la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados.

El proceso instruccional permite establecer la relación instructor-participantes, correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos y comprende lo siguiente (Pinto R., 1992):

- Clarificar los objetivos que se deben alcanzar.
- Adecuar los contenidos temáticos.
- Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes.
- Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes.
- Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo, de habilidades y cambios de actitud.
- Distribuir eficazmente el tiempo.
- Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

Desde la perspectiva del gerente o responsable de un sistema de entrenamiento, el cuadrante de la capacitación comprende el enfoque sistémico: insumos, procesos y productos y el enfoque instruccional, este último, para fines de la administración de un sistema de entrenamiento, se divide en cuatro fases. (Pinto R., 1992).

Selección de instructores: esta es una tarea que muchas veces se relega, se busca quiénes son los mejores técnicos en la empresa, a quiénes les sobra tiempo y muchas veces quiénes no saben decir no y con estos elementos se designa quiénes van a impartir los cursos determinados en la fase de DNC y contenidos en los planes y programas y se les envía sin antes haberlos entrenado como instructores. Es aquí donde se cae el mejor Plan de Entrenamiento y se pierde la mayor parte del efecto capacitador.

Diseño de cursos: la segunda fase del proceso instruccional está centrada en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyos de instrucción.

Esta es una tarea que generalmente se relega a segundo término y nuestra experiencia en múltiples empresas nos hace afirmar que este es un punto clave por el cual, de no existir, difícilmente se puede consolidar un sistema de entrenamiento.

Conducción del aprendizaje: el entrenamiento de un instructor se centra sobremanera en este punto del proceso instruccional. Con base en el tipo de curso y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento del equipo de instructores internos de una empresa.

Seguimiento y evaluación: la cuarta fase del proceso instruccional se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos.

Finalmente se puede señalar que hasta aquí se han analizado los procesos de capacitación que se han llevado a cabo por años y que están directamente relacionados con la capacitación tradicional, sin embargo, el avance tecnológico de los últimos años ha revolucionado la forma de hacer llegar la información a quienes la requieren, por ello, a continuación se presenta como funciona la capacitación virtual empresarial y que tipo de alternativas puede ofrecer.

La capacitación virtual

La presencia e incorporación de redes masivas de computadores (Internet / Intranet), equipos más poderosos, software especializado y tecnologías interactivas, justifican nuevos rumbos para la capacitación y entrenamiento desescolarizado que van más allá del simple deseo de reducir costos de viajes de instructores para ejercer su labor formadora (Mann D. y Shafer,1997). De acuerdo con estudios realizados por Merrill Lynch (2005) el mercado estadounidense de la educación universitaria a través de

Internet alcanzó los 7,000 millones de dólares en el año 2003, lo cual representa un aumento de 1,200 millones respecto de 1999. Durante el año académico de 1999, 72% de las universidades norteamericanas ofrecieron cursos en línea.

La posibilidad de transmitir conocimientos, imágenes, textos, sonido, recomendaciones, por Internet al hogar, y a una multitud de usuarios simultáneamente a un costo más o menos reducido, y en el futuro a un costo relativamente mínimo, está revolucionando la capacitación tradicional en sus dos modalidades – presencial y a distancia – y en medio de estas dos surge una tercera y nueva modalidad de enseñanza: la enseñanza virtual o enseñanza online. Se trata de una forma de enseñanza basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación - fundamentalmente en Internet - que promete revolucionar la capacitación tradicional.

En este sentido es interesante analizar si la capacitación virtual puede sustituir las modalidades tradicionales y por lo tanto deducir si presenta – o no – nuevas y concretas posibilidades de elección para el educando. En el caso de la capacitación es importante distinguir que la opción virtual se refiere al uso de medios electrónicos para transferir la información y no propiamente a la distancia entre la fuente de información y el que la recibe, de esta manera podemos tener capacitación tradicional clásica y a distancia, así como también la capacitación virtual con asesoría en línea o abierta.

Tabla 2

Tipos de capacitación y modalidades

Capacitación Tradicional	Capacitación Virtual
Clásica en el Aula	Con asesoría en tiempo real en línea
Abierta	Abierta

Fuente: Pinto, R. (1992, s.p.)

Aclarando este punto, se vuelve interesante observar lo señalado por Tiffin y Rajasingham (1998) en su quienes comentan que se vive en un período de transición entre una sociedad industrial y una sociedad de la información.

La infraestructura tecnológica fundamental de una sociedad de la información es la red de telecomunicaciones. Para preparar a las personas para vivir en una sociedad de la información, se necesita un sistema que se base en las telecomunicaciones y no en el transporte.

Es raro tener una elección similar en capacitación. Si se tiene que asistir a una clase hay que viajar hasta el aula. La capacitación precisa una alternativa. Alumnos y maestros deberían tener la opción de reunirse para la instrucción por medio de las telecomunicaciones o del transporte. Esta es precisamente la lógica subyacente al desarrollo de propuestas de capacitación en Internet: las nuevas tecnologías presentan a priori una posibilidad de elección entre la capacitación presencial y la capacitación virtual. (Tiffin y Rajasingham, 1998)

En este sentido, se puede plantear la pregunta de para quien es una nueva opción la capacitación o educación virtual.

1. Capacitación virtual para personas sin acceso al sistema de capacitación tradicional (por ejemplo, personas aisladas geográficamente)
2. Capacitación virtual para personas con acceso al sistema educativo tradicional.

Ahora bien, una vez definidos los grupos potenciales destinatarios de la capacitación virtual, se debería cuestionar si la capacitación virtual es al menos tan efectiva como la capacitación tradicional. Claro que esta pregunta no es tan significativa en el primer grupo de destinatarios (personas sin acceso al sistema de capacitación tradicional) dado

que no se trata de una nueva opción (entendiendo opción como alternativa), sino de una oportunidad sin precedentes.

Gracias a Internet, los estudiantes no tienen que ir a un centro de capacitación, y pueden tener su propio ritmo de estudio de acuerdo a los horarios que más les convenga (aprendizaje asíncrono) lo cual reduce el costo de oportunidad de la capacitación y permite insertar dentro del mercado alumnos que nunca antes hubieran podido formarse dentro del sistema tradicional. De manera que mientras la capacitación virtual arroje algún resultado positivo (superior a cero) en los indicadores de aprendizaje, se debería estar satisfecho con las nuevas oportunidades que las tecnologías de la comunicación y de la información ofrecen para aquellas personas que anteriormente no tenían acceso a ninguna propuesta educativa. Ahora bien, ¿qué sucede con el segundo grupo de análisis? (personas con acceso al sistema de capacitación tradicional). Aquí el análisis de efectividad se vuelve más interesante dado que para promover la elección entre programas de capacitación virtual y los programas tradicionales se debería asegurar que los primeros son al menos tan efectivos como los segundos.

Una conjetura todavía vigente se refiere a la efectividad de la capacitación vía Internet para lo cual todavía no se tiene una respuesta concreta. En los últimos años se observa en el mundo una tendencia importante hacia la educación con fines de lucro (la privatización de la educación) y un aumento considerable de la demanda de educación a distancia, estas dos tendencias y demuestran que si bien hubo un crecimiento rápido de la Internet educativa, su impacto en la productividad educativa no será demasiado grande en los próximos años. (Dertouzos M., 1998).

Michael Dertouzos (1998) en su libro *what will be*, afirma que aún quedan por responder una serie de preguntas, entre ellas si el aprendizaje mediado por computadoras

mejora la capacidad de retención de los alumnos, o si contribuye a fomentar la creación de ideas, o si promueve la cooperación, o simplemente si afecta al espíritu de pertenencia a una comunidad. Refiriéndose a la capacitación virtual, la evaluación de las nuevas tecnologías representa un gran desafío para los académicos y los investigadores. No sólo es necesario evaluar el rendimiento académico, sino también otras variables, por ejemplo: el aprendizaje emocional de los estudiantes, la incorporación de modelos de rol, la identificación del alumno con la comunidad etc.

A pesar de que se han realizado cientos de experimentos en los últimos 20 años, todavía no se puede responder con certeza la pregunta respecto de su efectividad a nivel del aprendizaje. Todavía no está demostrado que las tecnologías informáticas y las nuevas comunicaciones alteren el proceso de aprendizaje de manera significativa.

El papel de las tecnologías de información (Tics)

Internet y, de manera más general, las tecnologías digitales de la información, auguran mayores cambios en la organización de las actividades económicas, cambios tan profundos que merecen el nombre de revolución. La información se puede recoger, almacenar, procesar, comunicar y emplear con más facilidad. Es de esperar que el costo cada vez menor de la comunicación produzca más intercambios, mejor acceso a la información, mayor autonomía personal en las decisiones sobre dónde residir y, en última instancia, una mayor difusión de la actividad económica. Las repercusiones de Internet serán diferentes en las distintas industrias y en los diversos tipos de actividades económicas.

Se vive en una era de comunicaciones mundiales fáciles, de acceso instantáneo a la información y de capacidad de almacenar, buscar, y manipular grandes cantidades de

información. El sector de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) pasó a ser el sector comercial más importante de los Estados Unidos, con un índice de crecimiento del empleo equivalente a seis veces el promedio nacional (Bureau of Labour Statistics de los Estados Unidos en 1999). Por otra parte, Alan Greenspan, el Ex Presidente de la Reserva Federal de los Estados Unidos estipuló que el crecimiento del negocio de las TIC ha supuesto al menos un tercio del crecimiento total de la economía del país desde 1992. El sector de las TIC representa una variedad de productos, tecnologías y servicios basados en descubrimientos científicos en el campo de los ordenadores, diseño de software, óptica y fotografía, conmutación de circuitos y satélites entre otros. La representación más visible de la Revolución de las TIC es Internet, que integra los ordenadores y las telecomunicaciones.

Gracias a Internet, todo el que pueda realizar una pequeña inversión de capital en una computadora y en acceder a un servidor puede conectarse con otras computadoras de todo el mundo en una red interconectada de máquinas, datos y personas. En el año 2002, la WWW contó con 320 millones de usuarios (Mitnik, 2006). El número de mensajes enviados a través del correo electrónico fué de 6.5 billones al día en todo el mundo y el crecimiento será exponencial a medida que haya más usuarios conectados. Además, la tecnología sin cable está avanzando, lo que rebajará aún más los costos de la conexión, y atraerá potencialmente a más usuarios al mundo digital.

El Observatorio Español de Internet señala que al menos, uno de cada 10 universitarios estudia en estos momentos la carrera a través de un campus virtual, esto es el 10% del casi millón seiscientos mil alumnos matriculados en las universidades españolas, públicas y privadas. Dos de las carreras más solicitadas por estos estudiantes son Derecho y Psicología.

Además, es posible que en poco más de dos años esta cifra ya sea irrelevante pues, según concluyó el reciente estudio presentado por el Observatorio Español de Internet (OEI), el crecimiento proporcional del colectivo de estudiantes *conectados* se estima entre el 15% y el 20% anual (www.obs-internet.com).

La información digital es compacta y transportable y, por lo tanto, más eficiente. Los economistas señalan que lo costoso de la información es su creación, pero una vez creada, el costo de reproducirla y transmitirla es prácticamente nulo. Se pueden hacer múltiples copias y lo difícil es controlar la difusión y el acceso, contrariamente a los productos físicos que los economistas suelen estudiar. La facilidad de transmitir información suscita una serie de problemas sobre la protección y el buen uso de la propiedad intelectual, y sobre la intimidad, el acceso sin autorización y la piratería de datos.

Hasta ahora hay pocos estudios empíricos que analicen el uso que las empresas hacen de Internet. Se ha estudiado el impacto de Internet en diferentes sectores y se señalan tres impactos económicos distintos: la disminución del costo de las transacciones; la mayor facilidad de gestión; y el acercamiento de la economía al modelo de la competencia perfecta. La principal consecuencia de Internet ha sido el abaratamiento de las transacciones. El comercio por Internet, más rápido que el realizado por el correo convencional y más exacto que el telefónico, se basa en la rapidez y facilidad con que se intercambia y coordina la información sobre las transacciones entre las empresas y sus proveedores y clientes. Desde el punto de vista de las empresas, Internet reduce los costos de las compras, los inventarios y los tiempos y también los costos de venta y marketing y aumenta la efectividad y eficiencia de los controles de los servicios al cliente y de los materiales de venta. Desde

el punto de vista de los consumidores, Internet ofrece una mayor elección, adecuación y posibilidades de una mayor personalización. En segundo lugar, Internet, al facilitar el acceso a la información, la búsqueda de ésta y su comunicación, permite una administración más eficiente (Dertouzos M., 1998).

La información en forma digital es más fácil de emplear que en la forma alternativa sobre papel. Esto ha reducido enormemente los costos para las empresas en lo referente a sus rutinas de registros internos, control de inventarios y procesamiento de las transacciones. Por último, Internet está acercando la economía al modelo ideal de la competencia perfecta según los economistas, lo que implica una mayor eficiencia. Es más fácil para los proveedores y consumidores encontrar información unos sobre otros, buscar alternativas y realizar las transacciones. Este acceso directo reduce la necesidad de intermediarios y distribuidores. Cabe esperar que el hecho de que haya más información, más elección, y de que los costos de las operaciones y transacciones sean menores, se traduzca en una reducción de precios y aumento de la calidad, además, Internet y la distribución digital pueden originar nuevos productos o servicios insospechados hasta ahora, lo que supondrá incrementos aún mayores del desarrollo económico (Foray, 2002).

Las repercusiones económicas de Internet son profundas, pero afectan a las actividades económicas rutinarias que se basan en los flujos de información con parámetros bien definidos y con un contenido relativamente estándar. Ahora bien, la innovación es un tipo especial de actividad no rutinaria y cabe esperar que Internet tenga en ella una repercusión diferente.

E-Learning

La capacitación a distancia es el proceso de adquirir conocimientos haciendo uso de las tecnologías sin importar el tiempo y el espacio al respecto (www.gestiondelconocimiento.com), SOL@DUC, una de las compañías más importantes en el mercado de la educación a distancia sostiene que:

Es un nuevo método de formación que utiliza las tecnologías disponibles para desarrollar actividades docentes sin importar el tiempo ni el espacio. Empleando la internet/intranet como plataforma base, los alumnos acceden a cursos y material de apoyo sin la necesidad de estar en el mismo lugar (espacio) ni a la misma hora (tiempo), pero si dentro de un ambiente de aprendizaje controlado y administrable. Estas dos características de hacer a la capacitación flexible en términos de espacio y tiempo por si solas son ya una buena justificación del porque pensar en la capacitación virtual como una posible opción, pero otra de razón, y tal vez la de mayor peso, es que se estima que este tipo de esquemas podría reducir en forma importante los costos (entre un 30 y 60%) asociados a la formación y difusión. Eficiencia es la palabra con la que generalmente se justifica una iniciativa de capacitación a distancia: más y mejores contenidos, a más de sus empleados, en menos tiempo y a menor costo. Esta nueva forma de capacitación involucra dos aspectos claves que sustentan su justificación: diseño instruccional y aplicación de tecnologías. El diseño instruccional se encarga de estructurar las actividades de capacitación y definir los medios de apoyo para lograr los objetivos de aprendizaje. Y como complemento, el adecuado tratamiento y aplicación de las tecnologías harán que su uso sea un real apoyo al proceso docente y al mismo tiempo lo hagan más rentable.

Tipos de cursos

Los cursos electrónicos pueden ser desarrollados en distintos formatos dependiendo de la solución buscada, los principales son: WBT y Aula Virtual.

En el WBT (Web Based Training) los contenidos son tratados por especialistas en instrucción y empaquetados en formato multimedia con elementos interactivos, sonido, video, imágenes, simulaciones, entre otros. Estos contenidos son entregados a los alumnos para que sean tomados dentro de un período establecido (pero al ritmo de cada uno: asíncrona) con evaluaciones intermedias y finales de acuerdo al diseño instruccional de la actividad (www.soleduc.cl/PaginaPrincipal/introduccion.asp).

En la modalidad de Aula Virtual, el curso se basa en videoconferencia apoyada con una presentación (tipo Powerpoint) o bien en explicaciones en una *pizarra virtual*. En este tipo de sesiones los usuarios interactúan con el docente, dado que son actividades en tiempo real (síncronas).

En ocasiones, y de ahí la relevancia del diseño del curso, el contenido no se presta para su presentación multimedia o bien requiere de sesiones presenciales. En estos casos se opta por materiales en forma de documentos que pueden ser descargados y complementados con actividades en línea y/o con sesiones presenciales.

Sistema administrador del aprendizaje (LMS): uno de los medios para llevar el control de los cursos son los llamados sistemas de administración de aprendizaje (LMS: Learning Management System) son básicamente software para servidores Internet/Intranet que administran los cursos electrónicos (construidos por terceros o generados por el mismo sistema) y permiten entregarlos a los alumnos, sin importar donde estos se encuentren, haciendo tracking de su aplicación.

Las funciones principales son:

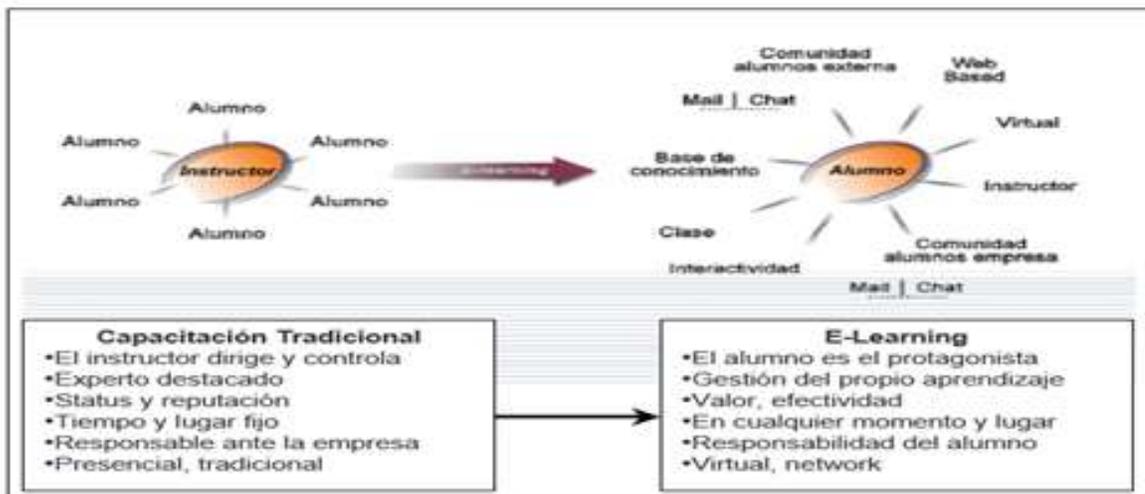
1. *Administración de cursos lógicos*: se refiere a la generación de las estructuras que representarán a los cursos en la base de datos y permitirán hacer la gestión del mismo. En este paso se importan los contenidos (courseware) y se asignan a los distintos cursos lógicos. Es importante contar con facilidades para modificar la estructura de un curso y así facilitar su mantención en el tiempo. Por ejemplo: agregar una nueva unidad, una nueva evaluación, etc.
2. *Administración de usuarios*: se refiere a la creación de usuarios, mantenimiento de sus datos y relacionarlos con los cursos existentes en el sistema, asignando las variables propias de la aplicación del curso: fecha de inicio, fecha de término, tutores, evaluaciones, entre otras.
3. *Gestión, control y seguimiento*: se refiere al análisis por curso, por alumno y por curso-alumno: tiempos de conexión, resultados, informes, fichas, informes, entre otros. Recursos de apoyo: Se refiere a los componentes adicionales que conforman el ambiente de aprendizaje, tales como foros de discusión, charlas, documentos para descargar, y mensajería, además de las funciones de administración de los mismos.

Modelo capacitación tradicional Vs E-Learning: la enseñanza tradicional tiende a memorizar una gran cantidad de conceptos que luego encuentran difíciles de aplicar. Por esto, el llamado *modelo educativo tradicional* es necesario pero no suficiente para generar las habilidades requeridas por las organizaciones de hoy en día, es importante apuntar a niveles cognitivos más elevados que implican el análisis, diferenciación, evaluación de conceptos y componentes dentro de una situación problemática y

compleja, así como la síntesis, a partir del cual el individuo desarrolla habilidades para predecir, proponer y hallar soluciones a problemas con sus propios conocimientos y, por último, emitir juicios, que le permitan a la persona defender y justificar una solución a un determinado problema.

Esto determina un cambio fundamental en la forma en la que las organizaciones capacitan a su personal. Es necesario pasar de un modelo de educación ad-hoc, en el cual se enseñan materias aparentemente independientes, a otro centrado en las necesidades de aprendizaje del individuo, que le provea conocimientos en el momento en que lo solicita, a la velocidad que le resulta adecuada y de la forma más conveniente.

Figura 1. Capacitación tradicional Vs E-Learning



Fuente: Buenrostro, T. (2008, p. 24).

Derivado de lo anterior las organizaciones requieren de un modelo que combine elementos de capacitación e instrucción de un salón de clase, con un aprendizaje a distancia en vivo y autónomo, y servicios de aprendizaje avanzados que dan soporte de manera tal que proveen de un aprendizaje a la medida denominado *capacitación mixta* (Centro de Capacitación Integral, 2013).

Capacitación mixta

En los últimos años muchos autores han indicado que el e-learning está estancado y que se deben definir nuevas metodologías que mejoren y activen la formación online. En este escenario surgió el *blended learning* como una nueva metodología que evoluciona a el e-learning y la formación presencial, aprovechándose de todas sus ventajas de modo conjunto (González, L., 2013).

Antes de realizar una definición sobre lo que se entiende por un aprendizaje de tipo mixto o blended learning se analizan a los siguientes autores:

- El aprendizaje mixto, también llamado *híbrido o combinado (Blended Learning)*, permite intercalar los diversos elementos de la tecnología de la Informática, la Computación e Internet, con componentes de metodologías tradicionales de enseñanza-aprendizaje presencial y de formatos instruccionales de aprendizaje a distancia o *e-learning*. (*Centro de Capacitación Integral, 2013*)
- *Blended Learning*, se utiliza para referirse a la combinación de educación presencial y en línea, y podemos definirlo como la integración de elementos comunes a la enseñanza presencial, con elementos de la educación a distancia por Internet. (Andrade, 2007).

Para Villegas, G. A. (2002). En su artículo *Diseño instruccional del curso de mantenimiento productivo total de la carrera de ingeniería mecánica de EAFIT en metodología bimodal*:

La presencialidad de la educación tradicional y la virtualidad no son incompatibles ni excluyentes.

En la línea de lo anterior, este modelo híbrido recoge las ventajas del planteamiento virtual tratando de evitar sus inconvenientes. Aprovecha la importancia del grupo, el ritmo de aprendizaje y el contacto directo con el instructor de la enseñanza presencial, pero trata de desarrollar en los alumnos la capacidad de auto organizarse, habilidades para la comunicación escrita, y estilos de aprendizaje autónomo. Especialmente importante en este modelo es el desarrollo de habilidades en la búsqueda y trabajo con información en las actuales fuentes de documentación en Internet (Bartolomé, 2002), utilizando cuidadosamente los productos y las herramientas (multimedia) que nos ofrecen diversas plataformas virtuales las cuales pueden ajustarse a las necesidades de cada curso de capacitación (Coaten, 2003).

Aprendizaje

Cuando se habla de capacitación virtual se debe observar cómo aprenderán los empleados, más que en como enseñan los instructores. Este es uno de los paradigmas que se rompe con este nuevo método de formación, se pase del *yo enseño y tú aprendes*, al desafío de diseñar cursos que faciliten el auto aprendizaje de los empleados.

En términos simples, los conocimientos son almacenados en lo que se llama *estructura cognitiva*. De alguna forma, el ser humano es capaz de analizar información, evaluarla e incorporarla a la estructura cognitiva, produciendo la asimilación de un nuevo conocimiento o desplazando a uno anterior. Cuando se diseña un curso virtual se busca agregar y/o cambiar conocimiento en la estructura cognitiva de los alumnos, es un gran desafío. Existen muchos modelos y teorías respecto al aprendizaje y diversas ciencias dedicadas a su estudio, por lo mismo es muy importante la participación de este tipo de profesionales en el diseño instruccional.

El diseño instruccional es la etapa más importante en la construcción de un curso, es cuando profesionales con experiencia en el mundo de la docencia y capacitación deciden la estrategia metodológica, estructuran el curso, hacen tratamiento a los contenidos, seleccionan las herramientas pedagógicas y las evaluaciones más adecuadas

Motivación

Uno de los aspectos importantes en la capacitación virtual es la motivación, con ella se debe lograr que los empleados se esfuercen por aprender y pongan el empeño necesario, sobre todo cuando están llenos de trabajo y además deben quedarse a estudiar en la computadora. Esto es difícil y es una tarea del área de Recursos Humanos que involucra mensajes de la gerencia, difusión interna, indexación con bonos, requisitos para ascensos.

Supóngase que se logra que el empleado ingrese al sistema algo motivado, aunque sea con el sólo interés de aprobar con el mínimo esfuerzo, entonces, uno de los aspectos a considerar, es ver qué se puede hacer, en el contexto del curso, para aumentar y mantener su motivación.

Conocer el tipo de motivación del grupo de alumnos puede ser de gran ayuda al momento de diseñar el curso: deseo de dominio y experiencia de competencia, deseo de aprender algo útil, deseo de conseguir recompensa, necesidad de la seguridad que da la aprobación, necesidad de preservar la autoestima, necesidad de autonomía y control personal, necesidad de aceptación incondicional.

Para lograr y mantener la motivación del alumno se pueden seguir algunas directrices: despertar curiosidad, explicitar la relevancia de lo que se aprende, indicar progresos parciales, indicar errores y facilitar su recapitulación, explicar actividades

antes de desplegarlas, emplear medios y actividades interactivas. Sin embargo, lo más importante es que el empleado se sienta identificado rápidamente con los objetivos y contenido del curso, que sienta que *tiene que ver con él y con lo que él hace o hará*.

Educación continua

La Educación Continua (EC) es una modalidad educativa dirigida a satisfacer las necesidades de actualización o perfeccionamiento de conocimientos, actitudes y prácticas que permiten lograr una mejor inserción y desempeño laboral de los profesionales permitiendo una expansión de servicios y un punto importante para favorecer la vinculación entre la universidad y la sociedad.

Actualmente la juega un papel relevante para la actualización de los profesionales egresados de la educación superior y para la formación y capacitación de los recursos humanos indispensables para la competitividad en un mercado de bienes y servicios cada vez más globalizado. Así pues, un *propósito* de la educación continua es capacitar a las personas para que puedan ser lo más competentes posible en el desempeño de sus funciones, y está dirigida a profesionistas o personas con formación práctica profesional, técnica o laboral que requieren no sólo de conocimientos teóricos o prácticos, sino de actitudes, hábitos y aptitudes para mejorar el desempeño de su trabajo (Sobera, J., 2007).

Tecnologías

Como se mencionó anteriormente, las tecnologías juegan un papel muy importante en el e-learning, nos habilitan para levantar las restricciones de espacio y tiempo y nos otorgan grandes economías de escala. Pero dando por descontado esas bondades y las que esperamos de un buen LMS, donde la aplicación sabia de las tecnologías juegan un

rol clave es en el proceso de aprendizaje. Con las tecnologías disponibles actualmente se nos abren infinitas posibilidades para el diseño y construcción de cursos, favoreciendo la motivación e integración de los alumnos.

Quizás uno de los factores más notorios en el uso de la tecnología es cuando le da vida a un curso: interactividad. El alumno interactúa, se asombra, entiende, se motiva y se siente participe de un proceso, que está centrado en él. Escenarios, simulaciones, juegos, actividades, situaciones, entre otras, son vitales para mantener a la audiencia de los cursos (Bower, J. y Christensen C., 1995).

Según Bower, J. L., y Christensen, C. M (1995) las características que debe tener un buen curso de e-learning son:

1. Que el alumno conozca en donde se encuentra ubicado dentro del curso en todo momento
2. El lenguaje empleado debe ser claro
3. La navegación dentro del curso debe ser sencilla
4. Debe haber coherencia entre los títulos y el contenido
5. Debe contener mensajes que prevengan posibles errores
6. La información debe ser relevante al tema.
7. Debe existir un orden lógico de la presentación de los temas
8. Debe contar con algún tipo de ayuda
9. El contenido debe estar adecuado a la realidad social y cultural del alumno
10. Debe tener la opción de poder consultar a un tutor
11. Tener la posibilidad de ampliar la información con temas relacionados
12. Se debe cuidar que la calidad de los contenidos

Adicionalmente es importante considerar que puede haber algunos temas en los cuales sea importante contar con simulaciones de problemas prácticos:

Desafíos del E-Learning

La mayoría de los productos y servicios de e-learning toman en cuenta un factor crítico: cómo aprende la gente. Los pasados 15 años ha habido una explosión de investigación acerca de cómo trabaja la mente y cómo aprende la gente. Por ejemplo, trabajos en el área de *aprendizaje colaborativo* muestran que el aprendizaje requiere un repertorio de aproximaciones, tales como:

- Participación en tareas realistas.
- Interacción entre iguales y con facilitadores o con entrenadores.
- Oportunidades para obtener y dar retroinformación y para reflexionar sobre lo que uno hace.

La investigación sobre el aprendizaje efectivo indica que las comunidades virtuales (en línea) deben construir conocimiento juntas, a medida que sus miembros trabajan en proyectos y problemas interesantes y realistas. Para aprender con propiedad destrezas así llamadas *suaves* (tales como las de negociación o las técnicas de ventas, liderazgo), la gente debe construir su propio conocimiento de múltiples maneras. Deben tratar de usar activamente nuevas ideas y destrezas, obtener información de retorno acerca del proyecto o del desempeño en lo hecho, así como tener tiempo para reflexionar acerca de esto (Bower, J. L., y Christensen, C. M., 1995).

A pesar de lo anterior, muchas organizaciones entregan el contenido de los cursos antes que crear comunidades que aprenden. Y muchas otras favorecen la memorización

de hechos que se comprueban con preguntas de escogencia múltiple, antes que ayudar a que los aprendices usen su propio conocimiento y destrezas como parte de proyectos colaborativos con otros aprendices en línea. (Bower, J. y Christensen C., 1995).

Una de las formas de e-learning que más han estado cobrando fuerza son los llamados campus virtuales, al respecto Loreto Cigarran (1995) responsable de contenidos Network/ España comenta que:

A pesar de que las escuelas de negocio todavía están un poco renuentes en impartir al cien por cien sus programas de formación a través de Internet, muchas empresas españolas están apostando sin reservas por el e-learning, un mercado que en Estados Unidos y Europa, actualmente representa un 25% de los nuevos planes educativos y se prevé que alcanzará el 50% en 2004.

Y es que el número creciente de profesionales que quieren ampliar su formación y la importancia de ofrecer una formación continua, económica y adaptada a necesidades formativas específicas, ha llevado a grandes multinacionales la mayoría de ellas del sector Banca y Telecomunicaciones, a incorporar en sus portales corporativos campus virtuales o sistemas de e-learning como parte de su estrategia de formación.

A través de estas plataformas, las empresas ponen a disposición de sus profesionales una gran variedad de cursos o masters on line en diversas materias, Recursos Humanos, Dirección de Marketing y Ventas, Marketing y Comunicación, Dirección de Calidad y Medio Ambiente, e-Business y todas las herramientas necesarias para que aprendan a su ritmo, tutorías, documentación, bibliografía, foros, chats, casos prácticos, evaluaciones y desde cualquier lugar del mundo. Sin duda, la formación online es una alternativa para la formación continua de los profesionales, permite una mayor flexibilidad, individualización y utilización de materiales didácticos multimedia.

En España: el Observatorio Español de Internet en su página WEB comenta que el Internet es, sin duda, el medio más pujante en escuelas, universidades y empresas, y es la transmisión de conocimientos y la comunicación a través de Internet, el más conocido como e-learning, uno de los mayores desafíos a los que tendrá que enfrentarse España y Europa en esta década. Pese a los todavía muchos detractores, el estudio antes citado estimó en aproximadamente un 75% la proporción de alumnos virtuales que acaba con éxito sus estudios universitarios, una cifra que puede considerarse sorprendentemente alta. Y es que muchas son las ventajas que se están poniendo de manifiesto en relación a esta nueva metodología de enseñanza, entre las que el estudio de la OEI destacó su capacidad de adaptación al entorno físico, su flexibilidad de horarios, su intensidad, su facilidad de acceso al conocimiento, sea el que sea, sea a quien sea, además, la definitiva solución para llevar el conocimiento útil y las competencias profesionales a colectivos tradicionalmente marginados e impedidos para el acceso a la educación o capacitación tradicional. A manera de ejemplo concreto, se puede mencionar el OEI, el cual contabiliza en unos 300.000 los españoles que estarán cursando algún tipo de estudio por la red.

Sólo en la parte de educación, se estima que aproximadamente 48,000 alumnos realiza en España bachillerato y secundaria vía Internet. Se trata, en este caso principalmente, de estudiantes con inmovilidad física, privados de libertad legal, deportistas y artistas prematuros en edad escolar.

Uno de los grandes beneficios que ha traído Internet a la sociedad, ha sido llevar el conocimiento a múltiples tipos de personas que por diferentes circunstancias tenían muy difícil el acceso a centros de formación o capacitación. Un estudio del OEI ha constatado

que más del 90 por ciento de los estudiantes virtuales supera los 25 años y que, un 50 por ciento, supera los 35 años. Además, ha observado que la mitad de los alumnos 'online' tienen uno o más hijos a su cargo y responsabilidades familiares y que el 70 por ciento del total combina los estudios con un trabajo. Por eso no extraña que entre un 80 y un 85 por ciento de los estudiantes acostumbren a matricularse de muy pocas asignaturas y que inviertan un periodo de tiempo considerablemente mayor al promedio que necesitan los alumnos presenciales para finalizar algún tipo de estudio.

Todo parece indicar que se está ante el incipiente despegue del e-learning. El OEI en su informe anual calculó en 200 las empresas que ofrecen servicios de enseñanza a distancia a través de Internet, número que espera que crezca en de más del 70% este año. Se tiene, como dato asimismo significativo, algo más de 200 portales dedicados a ofrecer pequeños cursos online y descargas gratuitas en el ámbito formativo y por otra parte, el presidente del OEI ha criticado el sistema de transmisión del conocimiento que no se ha modificado en lo esencial durante años, Es algo que muchos expertos señalan como el error más decisivo a la hora de impartir e-learning. Muchos centros de capacitación e instituciones educativas se limitan a difundir en soporte digital unos contenidos convencionales o apuntes, más o menos actualizados. En muchos casos esto es muy válido, pero no representa esa revolución en las aulas que tanto se pretende. No sirve de nada cambiar los escenarios educativos si no se renuevan los métodos, señaló Francisco Canals (2007). *La transmisión del conocimiento ha sido siempre vertical, de profesor a alumno, de padre a hijo... Internet rompe ese flujo.* El espíritu del e-learning exige, por tanto, una relación más igualitaria, de ida y vuelta, que el profesor asuma un papel de guía del conocimiento, valiéndose de las diferentes herramientas tecnológicas

de comunicación, relación que ha de complementarse con métodos, contenidos y soportes interactivos de aprendizaje.

En nuestros días se pueden mencionar algunos casos de éxito en el ámbito virtual como es el Campus Europa. Las nuevas tecnologías son ya un factor esencial en la competitividad de las empresas y los países, también en el desarrollo de cualquier sociedad moderna, para su productividad y para la empleabilidad de las personas, algo que desgraciadamente todavía pone a Europa por detrás de Estados Unidos, y la Unión Europea parece decidida a que esta brecha se reduzca en tanto en cuanto recientemente ha querido dar un impulso a sus próximas iniciativas para fomentar el e-learning entre los países miembros. En este sentido, hay que mencionar que en el periodo 2004 – 2006 el Consejo de Ministros de Educación de la Unión Europea (UE) presupuestó para el Programa Educativo e-learning, 44 millones de euros.

Lo anterior se remonta al año 2000 cuando la Comisión Europea, tras el Consejo Europeo de Lisboa, fijó cuatro objetivos prioritarios: garantizar que todas las personas relacionadas con la formación educativa o empresarial tengan acceso a equipos informáticos y multimedia y que además estén conectados a Internet; formar a los profesores a fin de integrar estos instrumentos en su método educativo; desarrollar un contenido europeo de alta calidad en el ámbito multimedia; y, por último, acelerar el enlace con sistemas de educación y formación en red.

Sí se ha querido dejar claro desde Bruselas que el programa *E-Learning* no está destinado a sustituir las acciones de los Estados miembros en el ámbito del aprendizaje electrónico, sino a completarlas. Así las cosas, un 25% de este presupuesto se dedicará a la lucha contra la brecha digital; un 30% a los campus virtuales europeos; otro 25% al

hermanamiento electrónico entre las escuelas europeas; un 10% a la promoción de buenas prácticas y otro 10% a la asistencia técnica y administrativa.

En México: el Tecnológico de Monterrey es una de las universidades pioneras en este sentido y está estableciendo un lazo importante entre esa institución y la capacitación virtual para empresas, un ejemplo es esto es la llamada UVE (Universidad Virtual Empresarial).

La UVE es un sistema de capacitación satelital en el lugar de trabajo, que ofrece aprendizaje a las empresas de América Latina y les permite contar con el universo educativo del Tec en sus propias instalaciones. Como misión, la UVE ha definido lo siguiente: Incrementar la competencia de las personas en el área de trabajo para promover empresas competitivas, perdurables y amigables con el medio ambiente, a través de seminarios, programas especiales, diplomados, conferencias y cursos. Los programas se desarrollan e imparten por expertos del Tec, en asociación con las mejores universidades y empresas consultoras del mundo.

La programación de UVE está estructurada en seis áreas temáticas: cultura organizacional, comercialización, finanzas, productividad, desarrollo sostenible e idiomas. La Barra Tec, que es el paquete básico, incluye seminarios, conferencias y programas especiales. Dentro de este paquete se ofrece la Barra de Seminarios Exitosos, los cuales han sido seleccionados según la opinión expresada en las evaluaciones que se aplican al final de los seminarios y en las peticiones personales realizadas a la UVE. Adicional al paquete básico, se tiene Inversión para Aprender (IPA), que integra diplomados y programas especiales de los cuales la empresa puede seleccionar y contratar aquellos que corresponden a sus necesidades particulares.

Para las empresas, esta modalidad permite la realización de capacitación continua y uniforme de sus integrantes de diferentes niveles y áreas con un ahorro de tiempo y a un bajo costo por persona. Además, los participantes cuentan con una red de comunicación y los coordinadores de la UVE en las empresas tienen a su disposición programas adicionales de certificación. Los seminarios y diplomados que ofrece la UVE poseen validez oficial ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En la empresa se debe nombrar a un coordinador de la UVE, que funge como intermediario realizando tareas como la difusión de los programas entre los empleados, la inscripción de participantes y la solicitud de los materiales educativos que apoyan los diversos eventos de educación continua. Los contratos, que se gestionan en los campus y sedes del Sistema Tecnológico de Monterrey son renovables cada año.

Futuro del E-Learning

El uso de la capacitación virtual empresarial atendido a incrementarse en los últimos años, derivado principalmente, de sus bondades en cuanto su flexibilidad en tiempo, espacio y precio, así como también, por el gran avance de las tecnologías de información y canales de comunicación, por ello, se considera que ésta modalidad debe ser evaluada por el personal directivo como una nueva alternativa de capacitación con buena viabilidad. Las empresas de nuestros días pueden adquirir licencias y software de cursos virtuales de capacitación e impartirlos sin limitación de horario o lugar, además de tener el control del seguimiento y evaluación a cada empleado. Adicionalmente, surgen también nuevas alternativas de capacitación, ahora las instituciones educativas como las universidades que en otros tiempos estuvieron abocadas únicamente al

ambiente escolarizado, pueden formar parte de los equipos de capacitación de las empresas, ofreciendo cursos y diplomados personalizados a las necesidades de cada empresa, como es el caso del Tecnológico de Monterrey en México.

Por otra parte, cualquier empleado que tenga en casa una computadora y conexión a Internet, tiene también acceso a una gran cantidad de información y cursos, los cuales, en algunos casos, son inclusive gratuitos dando de esta forma, un gran potencial a aquellas personas que tienen la iniciativa de aprender o de autocapacitarse en algún tema. Como se puede observar, la revolución tecnológica abre nuevas alternativas de acceso a la información tanto a las empresas como a las personas, llevando a la sociedad de estos días a la llamada sociedad de la información.

2.1.3. Marco Conceptual de Desempeño

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado citado en Araujo y Guerra (2007,s.p.). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato (2000 s.p.), ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral .En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Otra definición de desempeño es *aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización* (García M. 2001, s.p.), y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada

individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La Administración del desempeño, es definida como *el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización.* (Besseyre, 1990, s.p.), así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Figura 2. Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio



Fuente: Pérez, A. (2009, p.5).

1. *Conceptualización*: es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
2. *Desarrollo*: es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño.
3. *Implementación*: es el monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.
4. *Retroalimentación*: es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

5. *Evaluación:* en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

Factores de desempeño laboral

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones (Stoner J, 1990).

El ambiente organizacional

El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros (Steve F, 1990).

Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. Es triste mencionarlo, pero en algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima que impera en ellas, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, o cuando ya habiendo cambiado a todo el personal factible de ser removido, la situación no mejora más bien empeora.

Debe entenderse que el clima es una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha venido cultivando durante mucho tiempo. Dicho germen bueno o malo es lo que se llama: *cultura*. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización (Grados J., 1990, s.p.).

Las organizaciones son sistemas abiertos de insumo-elaboración-producto, y se reconoce que toda organización existe dentro de un contexto ambiental y está constituida por personas y tecnología. Toda organización está situada dentro de un medio circundante y como tal es influida por diversos elementos de ese medio, y a su vez influye en ellos (Weisbord). La motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa.

Según Hall, citado por Suárez, el clima laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota *salud mental*, que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas

características básicas son: Sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc. (Chiavenato, 2000, s.p.).

El mismo autor menciona un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Además del estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, y su grupo de trabajo, entre otras.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Solana R, 1993, s.p.).

El clima organizacional, *es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen*. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en

términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras. (Martínez L, 1997, s.p.). Menciona que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros.

Estructura organizacional

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado (Melinkoff, R., 1969, s.p.).

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación). Además debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc. En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales, un *modelo* es la representación de alguna cosa, o como lo definió Jorge Etkin. En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad

práctica; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases o tipos fundamentales; La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las *organizaciones* se preocupen cada vez más, por eficientar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la *eficiencia* en sus actividades, independientemente de la naturaleza de éstas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la *organización* como parte fundamental del proceso administrativo.

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas.

1. *Estructuras organizacionales formales*: es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal: El trabajo, el cual es divisionado, las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado, el ambiente en el cual se ejecuta el trabajo, las relaciones entre las personas o las unidades las unidades trabajo-personas.

2. *Estructura lineal*: esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.
3. *Estructura matricial*: esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo. No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones: Capacidad de organización, coordinación y procesamiento de información, así mismo se necesita contar con buen capital, un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la Organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.
4. *Estructura por departamentalización*: consiste en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas: Funcional, por producto, territorio, por Clientes, estructura

circular, estructura híbrida, estructuras monofuncionales, estructura jerárquica, estructuras no piramidales. (Melinkoff, R., 1969).

Evaluación del desempeño laboral.

En una organización, en la vida diaria, la evaluación del desempeño se da en todas las cosas y personas que la integran, con la finalidad de valorar lo que otorga en beneficio o perjuicio de la organización misma. Es por ello que el capital humano debe ser evaluado para descubrir en qué medida está siendo productivo para la organización al realizar su trabajo, así como para poder mejorar su rendimiento en un futuro.

Con respecto a la evaluación del desempeño del capital humano, Chiavenato, I. (2000), señala que las prácticas de evaluación de desempeño no son una novedad, pues se considera que desde el momento en que una persona u organización emplea a un individuo, su trabajo pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Considerando para ello, que el valor de las recompensas también puede determinar el esfuerzo del trabajador al ejecutar su trabajo diario.

Una evaluación al capital humano permite medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con su trabajo, permitiendo implantar nuevas políticas de compensación, mejora en el desempeño, ayudando a tomar decisiones de ascensos o de reubicación del trabajador, así como a determinar si existe la necesidad de capacitar al personal a cargo del área evaluada.

El mismo autor, menciona que la responsabilidad de evaluar el desempeño del capital humano, puede atribuirse al gerente, al empleado, a ambos, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Esto, de

conformidad con la política que para ello tenga la organización o el departamento encargado del capital humano.

Existen diferentes factores que pueden tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño del capital humano, dependiendo del método que se quiera aplicar para ello, entre las cuales se encuentran: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relación con los compañeros, relación con el supervisor, relación con el público, dirección y desarrollo de los trabajadores, responsabilidades; de los cuales, el evaluador, o bien, el departamento encargado del capital humano, tomarán el que más evidencia le otorgue al aplicar su evaluación.

Para generar una evaluación en la organización, es necesario realizar una negociación con las personas que se verán implicadas. Santos, M.A. (1999), advierte que se debe negociar al respecto y llegar a acuerdos sobre:

1. La naturaleza del trabajo que se va a realizar
2. Los fines que se persiguen
3. Los métodos que se van a utilizar
4. El tipo de colaboración que se requiere
5. La confidencialidad de los datos
6. El calendario de trabajo
7. El momento y la forma de entregar los trabajos
8. El contenido de los informes
9. La utilización de los informes para otras personas ajenas
10. El equipo que va a realizar el trabajo

Todo esto, para que la evaluación arroje resultados reales y de esta forma se pueda enriquecer a la organización.

Beneficios de la evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía.

- *Beneficios para el trabajador:* Identifica los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Sabe cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Así como la preparación para las promociones.

- *Beneficios para el director:* puede Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

- *Beneficios para las compañías:* es que tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada individuo, puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y Consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar Gilbert, D. (1996, s.p.).

Áreas de evaluación laboral: las áreas generales de evaluación en una empresa de servicios que se sugieren son las siguientes: Satisfacción al cliente externo, labor de equipo, logros laborales, liderazgo y Crecimiento personal. Cada una de estas áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función del evaluado, los objetivos del departamento o equipo de trabajo, el tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período.

Como se indica este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para períodos diferentes, o en su defecto considerarse o no uno o varios de los factores que pueden señalarse para cada área, todo ello de común acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

- *Satisfacción al cliente:* debe entenderse como la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los clientes, o bien para resolver situaciones que a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien. Cada departamento, área o sección deberá definir claramente cuáles son las estrategias que impulsarán durante el período de tiempo que se estará evaluando, para brindar el mejor de los servicios posibles a los clientes. Con base en ello se considerarán cuatro categorías de puestos que estarán siendo evaluados con pesos diferenciados en esta área.
 - a) En la primera categoría los puestos de trabajo que poseen una relación directa y prácticamente permanente con el cliente externo, ya sea en forma personal, telefónica o escrita, sin embargo poseen muy poca o ninguna relación con clientes internos.
 - b) En la segunda categoría los puestos que por su naturaleza no poseen ninguna relación con clientes externos, empero, exigen altos resultados para que los descritos en el punto anterior puedan ejecutar su labor eficientemente. Es decir, son aquellos puestos en donde se da una relación directa y prácticamente permanente con el cliente interno.
 - c) Debido a lo anterior existen dos tipos de clientes internos, a saber los *directos* que son aquellos compañeros que comparten una misma área de trabajo (lo cual se considera en el área de evaluación Trabajo en Equipo) y los *indirectos* que son

aquellos que de una u otra forma mantienen relación con este puesto ya sea personalmente o por medio de los resultados que el mismo arroje.

- d) La cuarta categoría se refiere a aquellos puestos que demandan una relación permanente y estrecha tanto con clientes internos como externos.
- e) En la última categoría son aquellos puestos que no poseen prácticamente relación con clientes internos y externos tales como digitadores nocturnos, guardas nocturnos, trabajadores alejados, etc.
- *Labor en equipo:* ha de considerarse como la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros así como, la disponibilidad que muestra para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes. En esta área de evaluación deben considerarse los criterios de los clientes internos directos, es decir de los compañeros de trabajo. El equipo deberá fijarse para cada período de evaluación (bajo la dirección del líder formal o jefe) las normas de trabajo en equipo que han de regir su funcionamiento. Para cada una de estas normas se establecerá un puntaje específico dependiendo del peso que se le quiere brindar a una u otra de ellas. El puntaje podrá ser igual para todos o en su defecto se podrán hacer variaciones para cada uno de los miembros dependiendo de las características que posean y que se deseen modificar o reafirmar. Esta labor se podrá hacer con el equipo en su conjunto o bien la hará el jefe con cada uno de los miembros del equipo en forma separada.
- *Logros laborales:* concebidos como aquellos objetivos concretos que se fijan para cada período de tiempo a considerar. Deben ser aspectos puntuales que no necesariamente se inserten en las otras áreas que se plantean. Aquí se pueden

considerar desde aspectos tales como metas de productividad, disminución de ausentismo, higiene y seguridad ocupacional, etc., los cuales son importantes para la empresa. El ideal es que en cada área definan los índices con que deberá ser evaluado, entendiéndose por ello como un aspecto o conjunto de aspectos totalmente medibles que posibiliten clarificar la ejecutoria laboral. Con base en dichos índices y su evaluación constante se podrán determinar grados de variación con respecto a la excelencia de la ejecutoria, para así poder efectuar cambios que posibiliten lograr el mejoramiento continuo individual y grupal.

- *Liderazgo*: se entiende como la ejecutoria de aquel conjunto de aspectos que determinan el correcto incremento y desarrollo de los trabajadores y de sí mismo. Los aspectos que se sugieren considerar son:
 - a) *Planeación*: en un líder realiza un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan, analizan información pertinentes, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el de la institución hacia el futuro (Gómez, C.1994).
 - b) *Delegación*: esto se refiere a la asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.
 - c) *Girar instrucciones*: en este caso, el líder recurre al comportamiento directivo que gira instrucciones y aclara la tarea, de modo que el seguidor sepa cómo pueda realizarla y pueda recibir los premios (Richard, L., s.f.).

- d) *Coordinación:* es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.
- e) *Obtener cooperación:* es donde el líder debe buscar el apoyo en la forma de trabajo de muchas personas que trabajen planificadamente y en el mismo proceso de producción o en procesos de producciones distintas pero conexas.
- f) *Resolución de problemas:* es donde el líder se distingue por desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que hagan admisibles el desacuerdo apasionado. Manteniendo el control sobre el proyecto.
- g) *Capacitación y enseñanza:* el líder sabe que debe instruir a las personas que tiene a su cargo, pues él ha sido equipado, trasladando sus experiencias tanto buenas como malas para que sirvan de ejemplo, a su vez se procura que las personas a su cargo estén equipadas en todas las áreas que le competen para que puedan ejercer su trabajo con excelencia.
- h) *Motivación:* el líder debe de motivar a la mayoría de las personas para que estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente. El líder motiva e inspira transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas. Esto conlleva a la confianza y a creer en el líder de una manera sencilla y sin imposición.

- i) *Mejoramiento continuo*: el líder está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero sólo no lo sugiere, ni lo bosqueja, se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.
- j) *Manejo de estrés*: dentro del liderazgo, un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita. Existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación, el manejo de las situaciones críticas y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. Las personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos. Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Y en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.
- k) *Control y seguimiento por parte de los líderes*: recuerda que no todas las personas necesitan el mismo tipo de seguimiento y control, el líder debe ser capaz de distinguir esas necesidades, pero todos bendecimos su presencia cuando es transparente y constructivo. Los sensores siempre deben estar dispuestos y correctamente ubicados, para emitir señales y alarmas respecto al normal curso de las actividades, sus desviaciones deben ser analizadas y

perfeccionadas cuando lo ameriten, los éxitos aplaudidos y amplificados por doquier. Para cada jefe en específico se considerarán desde uno hasta todos los aspectos anotados, pudiendo incluso ampliarse alguno de ellos. El puntaje o peso relativo de cada uno variara dependiendo del período sujeto a consideración y del aspecto o aspectos que se deseen mejorar.

- *Crecimiento de personal:* se trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directa o indirectamente en la ejecutoria laboral. Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto con su superior inmediato. Sin embargo quedará a juicio de este último con base en la posibilidad de evaluar el mejoramiento de cada aspecto anotado, si se considera o no el puntaje de esta área de la evaluación global. Al fijarse este aspecto para el próximo período deberá establecerse claramente en el manual personal del trabajador si se considera o no el puntaje y la forma en cómo se evaluará cada aspecto. Aquí se pueden anotar aspectos tales como estudios individuales, cursos matriculados, relaciones interpersonales, superación de vicios, mejoramiento de debilidades personales, aprovechamiento de fortalezas, etc. Se recomienda no fijar más de tres objetivos y cuando mucho se pueden fijar cuatro.

2.2. Características de la empresa

2.2.1. Una empresa de clase mundial

Por motivos de confidencialidad y a petición de la empresa, el nombre de la organización en donde se efectuó esta investigación será denominada *Industria Alimenticia* únicamente para la versión escrita, no así en el examen para obtención del grado de Maestro en Administración, pues podrá ser llamada por su nombre real.

A continuación se presenta información referente a la empresa en mención, en la que se llevó a cabo este estudio y que fue recopilada tanto de la página oficial en internet como de documentos internos de la organización, los cuales fueron proporcionados por el Director Comercial así como de sus respectivas gerencias.

La *Industria Alimenticia* de México S.A. de C.V. es una empresa filial con sede central en Suiza. Existe en el mercado desde el año de 1866. El producto que lo catapultó fue el café soluble instantáneo, ya que en la Segunda Guerra Mundial el ejército norteamericano favoreció enormemente su difusión. Es una compañía dedicada al desarrollo, producción y comercialización de alimentos y bebidas; incluye desde agua mineral hasta comida para animales, pasando por productos de chocolate y de lácteos. Tiene presencia en más de 100 países y posee un aproximado de 1600 marcas. Cuenta con el respaldo de 32 Centros de Investigación Globales y un estimado de 330.000 trabajadores en el mundo.





Deleitar a las familias mexicanas con productos nutritivos que les brinden salud y bienestar durante toda su vida, ofreciendo precio/calidad superior y creando valor compartido.



Ser reconocida como la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, teniendo la confianza de los grupos de interés.



- Calidad superior.
- Ser los mejores en todo lo que hacemos
- Nuestra gente.

- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.
- Confianza y transparencia.
- Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- Innovación y renovación.
- Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- Servicio.
- Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes.

Compromisos

En 2012 se estableció una serie de compromisos a nivel mundial para respaldar la meta de Creación de Valor Compartido a largo plazo, el cual es un modo de hacer negocios y una forma de contactarse con la sociedad. La empresa *Industria Alimenticia* tiene en claro que para crecer es necesario que las comunidades a las que sirven y con las que trabajan también prosperen: una población sana, una economía estable y un rendimiento comercial óptimo se refuerzan de manera recíproca. Desde hace más de 140 años, se ha sustentado esta filosofía con iniciativas que impulsan:



Elaborar alimentos y bebidas de alta calidad que contribuyan a la nutrición, salud y bienestar de los consumidores y de la sociedad. Proveer información nutricional a niños y padres de familia, programas de activación física y formación médica a los profesionales de la salud.



Reducir el consumo de agua en los procesos productivos en su totalidad. Buscar que las actividades respeten los recursos hídricos locales, colaborar con la sociedad para la conservación y acceso al agua.



Comprometerse a tener prácticas empresariales ambientales sustentables. Emplear de forma eficiente los recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida de los productos, favorecer el uso de recursos renovables gestionados de forma sustentable.



Contribuir a mejorar la economía local, los niveles de vida de la población rural y la productividad agrícola; con el objetivo de proteger la calidad de las materias primas, la continuidad del suministro y mejorar los ingresos de nuestros productores.



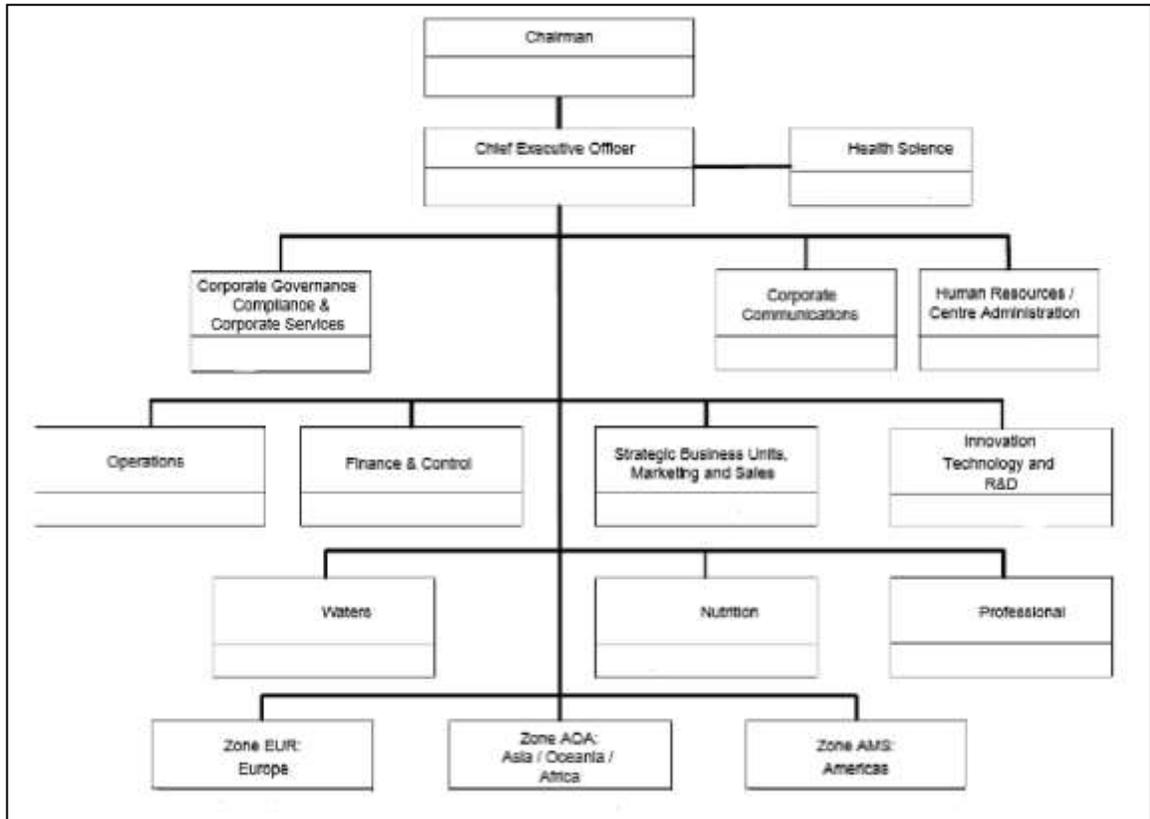
La clave del éxito de esta empresa está en los colaboradores. Mantener una actitud de dignidad y respeto mutuo y esperar que todos los colaboradores contribuyan a fomentar el sentido de la responsabilidad personal.



Asegurar que las materias primas sean producidas de manera responsable y sustentable. Apoyar a agricultores y proveedores de insumos y servicios para desarrollar nuevos métodos de producción con materia prima de calidad.

Los compromisos anteriormente señalados permiten rendir cuentas ante los grupos de interés y animan a buscar el modo de alcanzar la mejora continua de la actividad principal por la empresa *Industria Alimenticia*.

Figura 3. Organigrama global



Fuente: Documento institucional interno la Industria Alimenticia S.A. de C.V. (2013, s.p.).

2.2.2. En México

En 1930 la empresa *Industria Alimenticia* llega a México y se establece como importador de productos alimenticios. En 1935 se inaugura la primera fábrica en Ocotlán, Jalisco e inicia la producción industrial. Actualmente cuenta con *14 fábricas y 16 centros de distribución en 17 estados, en los cuales se generan más de 6,500 empleos*

directos. En el 2013, en nuestro país se inauguró la fábrica de café soluble más grande del mundo en Toluca, Estado de México. Algunos datos importantes son:

- Empresa de alimentos y bebidas preferida por los consumidores gracias al sabor y perfil nutricional de sus productos.
- Es el comprador número uno de café verde en México, beneficiando a más de 70.000 productores de los estados de Chiapas, Puebla, Oaxaca, Guerrero y Veracruz; además de promover las mejores prácticas en la producción de café.
- Exporta a 29 países 86.210 toneladas de producto fabricado localmente e importa 29.400 toneladas de 14 diferentes países.
- Produce, comercializa y exporta más de 1.850 productos divididos en 80 marcas distribuidas en 12 categorías, entre las cuales destacan:
 - Lácteos, cafés, bebidas, culinarios, confitería y helados.
 - Fórmulas infantiles, cereales y papillas para bebés.
 - Cereales para el desayuno
 - Agua embotellada.
 - Alimentos para mascotas

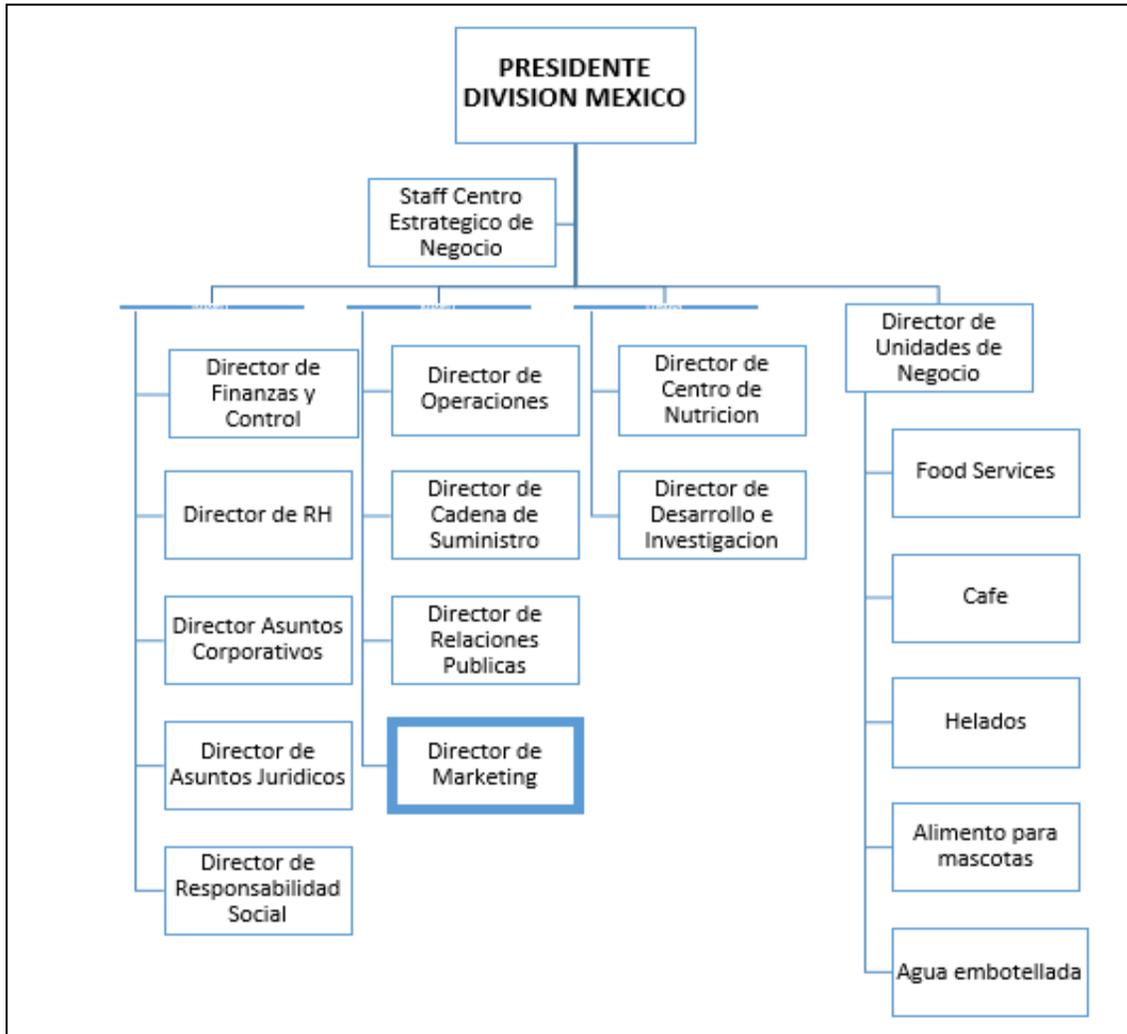
Figura 4. Presencia en México



Fuente: Documento institucional interno la Industria Alimenticia S.A. de C.V. (2013, s.p.).

Estructura Organizacional en nuestro país

Figura 5. Organigrama División México



Fuente: Documento Institucional Interno la Industria Alimenticia S.A. de C.V. (2013, s.p.).

Premios y Reconocimientos

- Proveedor Sustentable del año 2013, otorgado por Walmart de México y Centroamérica. Reconocimiento a las Mejores Prácticas en Aplicación de Calentamiento Solar de Agua, otorgado por la Asociación Nacional de Energía Solar (ANES) y el Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD).

- Premio Bioenergía Plata al mejor proyecto de Sustentabilidad, otorgado por la Asociación Técnica para la Gestión de Residuos y Medio Ambiente en España (ATEGRUS).
- Distintivo Empresa Socialmente Responsable por onceavo año consecutivo, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE).

Asociaciones de las que forma parte

- Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD).
- Consejo Coordinador Empresarial (CCE).
- Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES).
- Cámara Nacional de la Industria de la Leche (CANILEC).
- Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (AMECAFE).
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA).
- Consejo Consultivo del Agua.
- Ecología y Compromiso Empresarial (ECOCE).
- Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo (CONMEXICO).
- Iniciativa GEMI (Global Environmental Management Initiative).

Centro de Formación

La empresa *Industria Alimenticia* México, como empresa de vanguardia, está convencida que asegurar una alta competitividad, a través del más eficiente servicio al cliente y la mejor calidad en sus productos a precios competitivos, son algunos de los grandes desafíos que tiene en el corto y mediano plazo, basados siempre en la calidad de todos sus colaboradores fomentando la formación permanente, continua y coherente para mantener su liderazgo en el mercado.

El gran reto del Centro de Formación

Estriba en apoyar a cada jefe líder para que desarrolle a sus colaboradores de manera profesional, calificada y con altos niveles de desempeño, para afrontar al cambiante entorno actual.

La empresa *Industria Alimenticia* como organización humana, está convencida de que su gente es lo más valioso que posee; considera a la función formativa como una poderosa herramienta puesta al servicio de todos los jefes para:

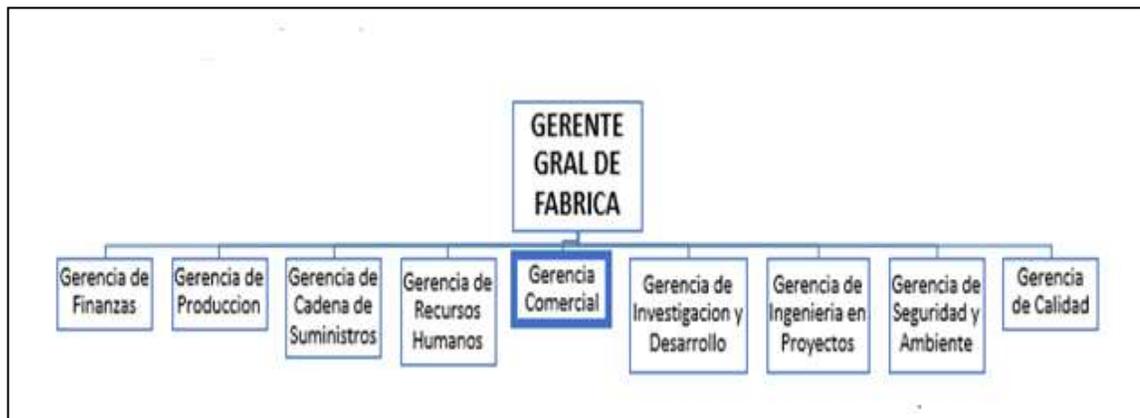
1. Actualizar y perfeccionar las competencias de sus colaboradores.
2. Desarrollar eficientemente a las personas con alto potencial de crecimiento.

Estas demandas actuales de las Empresas a nivel Mundial, fueron observadas con un gran espíritu visionario cuando en 1965 se puso en marcha el Centro de Formación, con instalaciones diseñadas para el aprendizaje empresarial. Desde entonces a la fecha, se han potenciado los conocimientos, las habilidades y las actitudes de todos los colaboradores, con alrededor de 40,000 asistencias a diversos actos formativos.

2.2.3. En Planta Querétaro

La planta ubicada en esta Cd de Querétaro cuenta con más de 60 años de haber sido inaugurada, por la que la convierte en una de las primeras fábricas de la empresa la *Industria Alimenticia* en nuestro país. Tiene tres líneas de productos importantes para consumo del mercado nacional entre los que destaca: chocolate en polvo, leche evaporada y café soluble. Su plantilla de trabajadores es de un aproximado de 400 personas entre los que destacan 73 mujeres y 327 hombres. Otro dato es que 100 personas tienen contrato individual (de confianza) y 300 poseen contrato colectivo (sindicalizados). Su Estructura Organizacional está conformada por:

Figura 6. Organigrama planta Querétaro



Fuente: Documento institucional interno la Industria Alimenticia S.A. de C.V. (2013, s.p.).

Una Gerencia de Planta que reporta a la División de México: Pronósticos de Ventas, de ahorros, Iniciativas de Desarrollo, Informes del estado de los diferentes tipos de recursos que son asignados a esta fábrica, entre otros. Así mismo cuenta con nueve gerencias en un mismo nivel jerárquico, que apoyan directamente a dicho gerente general en la operación eficiente de la planta. Debido a lo anterior convierte a esta

estructura organizacional en departamental y divisional. Entre sus principales funciones están:

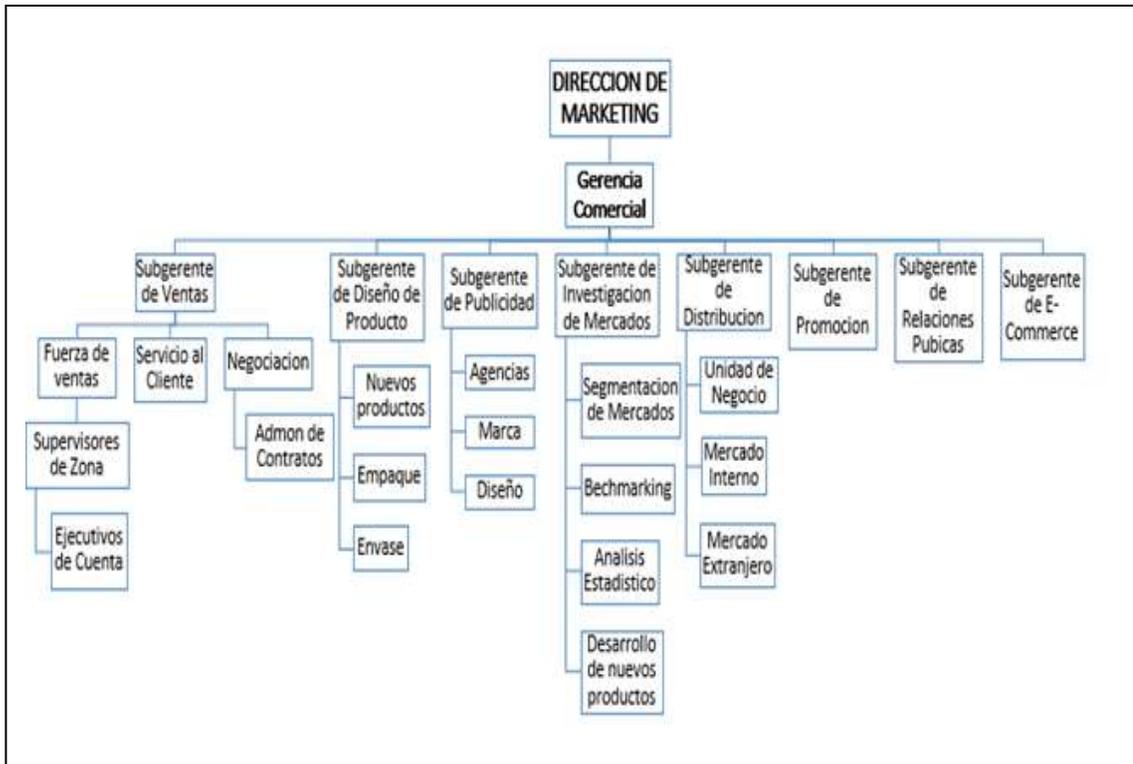
1. *Gerencia de finanzas:* rentabilizar la empresa y maximizar las Ganancias. Desarrollar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que administra la empresa.
2. *Gerencia de producción y de cadena de suministros:* planear, organizar, dirigir y controlar las actividades requeridas para proveer productos o servicios solicitados por el mercado
3. *Gerencia de recursos humanos:* suministrar y desarrollar al Capital Humano de la empresa, determinar la política de retribuciones, colaborar con el diseño de la cultura organizacional, coordinar las relaciones laborales, y muchas más actividades.
4. *Gerencia comercial:* planear, organizar y dirigir las acciones y tareas de la fuerza de ventas. Cumplir los objetivos que le establece la Dirección de Marketing mediante su apoyo a actividades en la mezcla promocional de la cual forma parte indispensablemente, logrando así el posicionamiento de la marca en el mercado.
5. *Gerencia de investigación y desarrollo:* generar nuevos productos y soluciones, mejorar productos existentes, implementar y controlar el desarrollo de tecnologías en nuevos proyectos
6. *Gerencia de ingeniería en proyectos:* planear, organizar, dirigir, controlar y dar seguimiento a todos aquellos recursos que aumenten el índice del éxito de los proyectos en cuanto a tiempo, costo y calidad.

7. *Gerencia de seguridad y ambiente:* proponer medidas preventivas, Evaluar riesgos industriales y de seguridad en el trabajo, así como la vigilancia y la certificación de normas ambientales que perseveren el ecosistema.
8. *Gerencia de calidad:* buscar la mejora continua, aprobar y distribuir los procedimientos técnicos, preparar, desarrolla y distribuir el manual de calidad, contactar a los clientes con respecto a las desviaciones de calidad, colaborar y definir campañas de calidad.

Para efectos de esta investigación, el estudio fue realizado en la *Gerencia Comercial de la Planta de Querétaro cuyos resultados son importantes para la Dirección de Marketing en su División de México*. Y es que la fábrica ubicada en esta ciudad alberga el mayor número del equipo de mercadotecnia por lo que es en este lugar en donde distintas pruebas de mercado se llevan a cabo, así como diversas actividades que emanan de la misma operación.

Debido a lo anterior el personal debe mantener un dinamismo para el desarrollo de sus funciones, por lo que la constante movilidad entre la Cd de Querétaro y la Cd de México es un factor frecuente, además de diversas plazas nacionales que deben visitar como parte de su labor. De allí el objetivo de este estudio *la capacitación virtual como modelo de actualización continua, en la dirección comercial en la Industria Alimenticia*.

Figura 7. Organigrama de la Dirección de Marketing (comercial)



Fuente: Documento institucional interno la Industria Alimenticia S.A. de C.V. (2013, s.p.).

El organigrama anterior corresponde a la Dirección de Marketing división México, el cual es el campo de estudio en donde se realiza esta investigación.

Cuenta con una Estructura Organizacional denominada *departamentalización funcional* pues agrupa actividades en tareas similares promoviendo la especialización, lo que la hace ser también por Producto y por Zona Geográfica. Está formado por una Gerencia Comercial cuya función principal es desarrollar y ejecutar el plan anual de Marketing de acuerdo a lo establecido por los lineamientos del corporativo. Así mismo por ocho subgerencias las cuales apoyan las funciones de ésta en los siguientes criterios:

1. *Subgerencia de ventas*: preparar planes y presupuesto de ventas, establecer metas y objetivos, calcular la demanda, pronosticar las ventas, reclutamiento, selección y capacitación de su fuerza de ventas, medición de indicadores de servicio al cliente, negociación y administración de contratos.
2. *Subgerencia de diseño de producto*: gestionar los productos nuevos o ya existentes dentro de una organización o empresa. El objetivo es supervisar que el suministro de productos sean útiles y rentables para la empresa, de allí la relevancia del empaque y del envase.
3. *Subgerencia de publicidad*: diseñar, planificar, coordinar el plan de Medios y plan de mercadeo para lograr incrementar el valor de la marca a través de un sólido posicionamiento en el mercado. Manejo de las relaciones con las empresas de publicidad y medios.
4. *Subgerencia de investigación de mercados*: analizar la competencia (benchmarking), realizar estudios cualitativos y cuantitativos, controlar el presupuesto, interpretar y analizar las estadísticas, para después segmentar el mercado; todo esto con la finalidad de recopilar e interpretar datos que sirvan a la dirección general en una adecuada toma de decisiones y así establecer una correcta política de mercado.
5. *Subgerente de distribución (logística)*: controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro, Optimizar el transporte, Satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad tanto para el mercado interno como extranjero.

6. *Subgerente de promoción:* diseñar y evaluar las promociones con el fin de lograr un posicionamiento de la marca (incrementar el número de consumidores, encontrar más usos a nuestros productos, vender ciertos productos fuera de temporada y que han sido tropicalizados por el cliente, todo esto mediante el uso de: Envases, Empaques, Psicología del Color, Sonidos, Medios –plazas, degustaciones, ferias, exhibiciones, campañas, concursos cupones, etc-, así como Ofertas Especiales)
7. *Subgerente de relaciones públicas:* optimizar el programa de RP por medio de la elaboración de comunicados de prensa, enlaces con los medios, planteamiento de estrategias, manejo de crisis y relaciones comunitarias.
8. *Subgerente de e-commerce:* manejo de las redes sociales de la compañía, elaboración de programas de comercio electrónico, seguimiento del comportamiento del consumidor en foros online, análisis de prácticas de la competencia en mercados virtuales, retroalimentación del sitio web.

Finalmente cabe expresar que la Dirección de Marketing está conformada por 130 personas aproximadamente (incluyendo las ocho gerencias) los cuales son puestos de confianza y sindicalizados, muchos de ellos son compartidos entre el personal de diversas Plantas y el Corporativo aquí en México. Su nivel académico consta desde técnico superior, licenciatura hasta posgrado. Su jornada de trabajo es de 9:00am a 18:hrs; sin embargo en aquellos departamentos como Distribución en donde el manejo de logística es acorde a las necesidades del mercado o incluso de la misma cadena interna de suministro, el horario allí se ve reemplazado por relevos de personal para cubrir las 24hrs de servicio. Igualmente sucede con la mayoría de los departamentos en

donde el nivel de compromisos acorde a la temporada es la que demanda el cumplimiento de sus actividades laborales.

2.3. Investigaciones relacionadas

Se han realizado con anterioridad a este trabajo de tesis, diversas investigaciones en el campo de la *capacitación virtual* por el Instituto Politécnico Nacional en los que se resalta lo siguiente:

El autor José Alejandro Sobera Muñoz en su tesis publicada en el año 2007 bajo el tema *los medios de capacitación para la Gerencia de Recursos Financieros de Pemex Exploración y Producción con base en las necesidades detectadas por los jefes de departamento*. Realizó un estudio sobre los resultados de la capacitación virtual y tradicional en la Gerencia de Recursos Financieros de Pemex Exploración y Producción, surgió como resultado de haber aplicado ambas, a diferentes empleados, ante este hecho, y debido a la diferencia en precio que existe entre ellas (La capacitación virtual más económica en poblaciones grandes de personal) surgió la incógnita de conocer la percepción de los jefes de departamento respecto de si los dos tipos de capacitación tenían los mismo beneficios.

La investigación fue realizada con el objetivo de determinar el impacto del uso de nuevas tecnologías como es la capacitación virtual a los empleados del área de finanzas de Pemex Exploración y Producción lo cual se logró a través de un cuestionario y una investigación de campo.

El estudio tiene como base el perfil de conocimientos definido por el departamento de Recursos Humanos obtenido a través de la DNC (Detección de Necesidades de

Capacitación), con ello, los resultados son comparados para determinar que método de capacitación ofrece mejores resultados. Así mismo, el estudio se lleva cabo mediante un cuestionario aplicado a los jefes de departamento quienes a través de las preguntas emiten sus opiniones relativas al desempeño observado por el personal que recibió el entrenamiento en uno u otro método.

De acuerdo a los resultados, fue posible establecer que:

- a) Ambos tipos de capacitación han ofrecido resultados favorables y semejantes, que cumplen con los objetivos establecidos en el perfil general de conocimientos definido por el Departamento de Recursos Humanos.
- b) No existe una diferencia significativa en los resultados obtenidos en la evaluación respecto de la capacitación virtual con la tradicional.
- c) A pesar de los dos puntos anteriores, los jefes de departamento tienen una tendencia por preferir la capacitación tradicional respecto de la virtual.
- d) El costo de la capacitación de tipo virtual es considerablemente más bajo que el de la capacitación tradicional, especialmente cuando el volumen de personal a capacitar es alto (más de cien personas).
- e) En el caso de la Gerencia de Recursos Financieros, la capacitación virtual obtuvo los mejores resultados en la enseñanza del idioma Inglés por encima de otras habilidades.

Acorde a lo anterior, la estrategia de entrenamiento a seguir debería ser una combinación de ambos métodos con la finalidad de obtener las mejores ventajas de uno y otro.

Los resultados obtenidos son aplicables a la Gerencia de Recursos Financieros, sin embargo, esta experiencia puede servir como un punto de partida para investigaciones similares en otros departamentos.

Por otro lado en la misma casa de estudios María Irene Buenrostro Tavares en el año 2008 presenta su tesis titulada: *E- Learning como estrategia de capacitación a usuarios. Caso: Empresa Comercializadora de Software Administrativo*. La cual tiene como propósito proponer una estrategia para resolver las necesidades de capacitación de los usuarios de una empresa de comercialización de software administrativo a partir de las quejas emitidas sobre dicho servicio. Los resultados de la opinión vertida por los usuarios, permitió detectar que los problemas cruciales a resolver son: la ubicación de los centros de capacitación que es difícil de acceder; los horarios poco flexibles de acuerdo a su disponibilidad y su ritmo de aprendizaje, así como el precio que resulta altamente costoso para sus posibilidades económicas. Es así que, sobre la base de la teoría de las tecnologías de la información, se diseñó la propuesta de una estrategia de capacitación, a partir del concepto de E-Learning, cuyo modelo proporciona herramientas de capacitación a distancia vía internet. Los componentes de dicha estrategia comprenden: las actividades y responsabilidades de la empresa y del proveedor (desarrollador del contenido en línea y de la plataforma de gestión), así mismo, se diseñan los procesos y procedimientos para la organización de los contenidos, los recursos humanos y financieros necesarios para llevarlo a cabo y comercializarlo.

Por último, se especifica en el documento, los elementos que integran la propuesta, que son la mezcla multimedia que deben enmarcar los contenidos así como las

características de la plataforma Learning Management System, (LMS), que se deberá utilizar.

Finalmente dos artículos sobre la misma línea de investigación:

Primero

La Mtra. Anabel Velásquez Durán, el Dr. José Enrique Díaz Camacho y el Dr. Ismael Esquivel Gámez presentan en la Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (2013) el artículo *Capacitación en línea para Recursos Humanos de la iniciativa privada usando plataformas colaborativas*. En donde se manifiesta que diversas organizaciones de la iniciativa privada cuentan con sistemas de capacitación poco efectivos presenciales donde no se alcanzan los resultados esperados y que implican gastos de operación y traslado excesivos, así como la exigencia de que participantes y facilitadores se reúnan en espacios físicos en fechas determinadas, lo que genera adicionalmente, un alto *costo de oportunidad*. Ante tal problemática, se propone reemplazar los sistemas de capacitación actuales por sistemas flexibles fundados en base al paradigma educativo centrado en el aprendizaje y en la construcción de estructuras cognoscitivas, es decir, ambientes de instrucción que integren recursos computacionales, herramientas tecnológicas y colaborativas que provean un hábitat de aprendizaje más natural en donde el facilitador y trabajador puedan participar en equipo, en beneficio del proceso de construcción de conocimiento y donde se posibilite una comunicación y colaboración auténtica. Para ello, se diseñó y desarrolló un sistema de capacitación en línea en relación al tema *capacidades y habilidades gerenciales* en una plataforma colaborativa: wiki estructurada, empleando: a) un modelo organizativo, que permitió enfocar la capacitación a los objetivos perseguidos por las empresas a las que va

dirigida, b) un modelo educativo, enmarcado en los principios pedagógicos del Constructivismo, y un c) modelo tecnológico que corresponde al uso de la wiki estructurada. A continuación se integraron los sujetos para el estudio piloto, mismo que recibieron una capacitación sobre el manejo y operación de la plataforma. Se aplicó una pre prueba para determinar las competencias especializadas de los participantes en el tema, para identificar su desempeño laboral y para conocer sus habilidades de colaboración. Posteriormente se sometieron los sujetos a la capacitación en línea en su fase piloto y finalizando ésta, se realizó una post prueba para determinar los resultados del curso y si en realidad éste permitió adquirir competencias especializadas y mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Segundo:

La Universidad de Granada en España, mediante los autores Hornos Barranco Miguel J., Montes Soldado Rosana, Hurtado Torres M. Visitación, Abad Grau M. Mar (2003.), escribieron el artículo denominado: *E-Learning: Nuevas Tecnologías aplicadas a la formación en la empresa*, el cual expresa: que los continuos cambios tecnológicos, unidos a los fenómenos económicos derivados de la globalización, incrementan la complejidad del entorno de trabajo y la velocidad requerida para adaptarse al mismo. Los trabajadores tienen que procesar cada vez más información en un periodo de tiempo más corto. Por esta razón, las organizaciones están incrementando los esfuerzos destinados a la formación de sus empleados, con el fin de tener trabajadores altamente cualificados. Los directivos empresariales se están dando cuenta de que el e-learning o aprendizaje basado en nuevas tecnologías a través de cursos interactivos on-line es una opción particularmente interesante para la formación corporativa, que aporta bastantes

ventajas frente a la formación presencial tradicional. Además de exponer cuáles son dichas ventajas, tanto a nivel general como desde el punto de vista de las empresas, en este artículo se indican los elementos que componen un sistema o plataforma de e-learning, cómo aplicarlo adecuadamente y su situación actual y perspectivas de evolución a corto plazo como método de formación en las empresas españolas, así como las oportunidades de negocio que representa para las compañías del sector de la formación y la educación que se impliquen en esta modalidad de enseñanza.

En otro orden de ideas, en lo que respecta al *desempeño laboral* existen estudios realizados por el Instituto Politécnico Nacional que hacen del conocimiento lo siguiente:

En la tesis publicada (2009) *propuesta de un modelo de capacitación para mejorar el desempeño del capital humano en la empresa Foilmex S.A. de C.V.* por Ruth Magdalena Salazar Cruz se hace referencia a que la formación, el aprendizaje y la capacitación del capital humano en la nueva era del conocimiento, se convierten en una actividad vital para aquellas empresas que quieran ser competitivas, por lo que es necesario contar con un capital humano eficiente que realice sus tareas de una manera adecuada, ya que de ello dependerá el buen funcionamiento de la organización. Y es mediante el diseño de un modelo de capacitación (en el cual se presentan las cifras y resultados obtenidos de dichas necesidades), que se puede contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa Folimex, S.A. de C.V. logrando así un desempeño eficaz en cada uno de sus trabajadores.

En otra investigación realizada por esa misma universidad Anna Pérez Montejo en el año 2009 escribe *propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera* se deja en claro que la evaluación del desempeño laboral es

un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro. De esta forma se presentan los diferentes métodos de evaluación, por lo que se plantea la estructura y la problemática de la empresa *metal-mecánica FAMA*, y con base en las características de dicha empresa se propone un método de evaluación, adecuado a las normas y procedimiento existentes, se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a los resultados obtenidos.

Finalmente Belinda Vite Vargas en su tesis emitida en el año 2007 por el IPN: *indicadores de desempeño de la organización y su incidencia en el clima laboral de una empresa mediana transnacional de manufactura y comercialización*. Realizó un estudio que enfatiza la importancia que tienen los indicadores de desempeño orientados al recurso humano. Esto se ubicó en una empresa mediana, transnacional de manufactura y comercialización que, por su tamaño, estructura y volumen de ventas, cuentan con la información para evaluar los indicadores de desempeño usados y su vinculación con el clima laboral. El objetivo de esta investigación fue determinar la forma en que los indicadores de desempeño de la organización influyen en su clima laboral. Los datos obtenidos mediante entrevistas, encuestas y el análisis de diversos datos permitieron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en su esquema de indicadores de desempeño. Lo anterior permitió elaborar una propuesta de indicadores de desempeño que complementen a los establecidos por la empresa y que pueden contribuir a consolidar y mejorar los resultados alcanzados, así como orientar al recurso humano a lograrlos en un clima laboral sano.

3. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION

3.1. Justificación

Los vertiginosos cambios tecnológicos están generando grandes transformaciones en la sociedad, sus efectos se hacen evidentes en la transformación de medios de trabajo y producción, medios de comunicación, estilo de vida, interacción entre grupos, globalización de las actividades económicas y organización en redes, así como en la educación como parte del sistema social. Si se habla de aprendizaje y adquisición de competencias en el mundo laboral, dichos cambios exigen al sector público y privado adaptarse y además, dar solución a los diversos problemas que se le presentan la sociedad actual.

Por su parte, el trabajador debe adquirir ciertas competencias que le permitan desarrollar su trabajo y ejercer sus responsabilidades con excelencia, a la vez que incorpora nuevos conocimientos, destrezas innovadoras y actitudes participativas, a través de un proceso de formación constante y continua, que lo favorezca a obtener un alto nivel de especialización.

Uno de los aspectos que se han modificado con el avance tecnológico es la aparición de nuevos medios para transmitir la información, o hacer más eficientes los ya existentes. El poder contar con nuevos medios de comunicación a revolucionado aspectos como la capacitación y la educación, dado que en ambas se transmite información entre el que instruye y el que aprende, apareciendo así nuevas alternativas de llevar a cabo éste proceso.

La capacitación virtual tiene varios beneficios que se pueden apreciar de forma evidente, como es la flexibilidad al adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones y del mundo globalizado, a través de una tecnología en donde se pueda ingresar en línea mediante Internet desde cualquier ubicación, tiempo o espacio y donde se fomente la colaboración y comunicación. Pero la más importante y por la cual está teniendo un importante impulso es el abatimiento de costos.

Debido a que la capacitación virtual es una forma relativamente nueva de trabajar, todavía no son significativos los estudios que se han hecho hasta el momento respecto de la contribución que ésta pueda tener en su uso para capacitar empleados en las empresas.

En la Dirección Comercial de la *Industria Alimenticia* en la Cd de Querétaro, se han aplicado tres tipos de capacitación (tradicional –presencial-, virtual y mixta) entre las ocho subgerencias que conforman esa área (Ventas, Diseño de producto, Distribución, Publicidad, Investigación de Mercados, Relaciones Publicas, Promoción y Comercio Electrónico) sin que hasta el momento se haya hecho algún estudio que permita saber si la capacitación virtual ha sido al menos tan benéfica como la capacitación tradicional, o bien, la combinación de ambas (mixta) y así determinar que tanto ha influido el uso de una u otra en mejorar el desempeño del personal.

La presente investigación tiene por objeto conocer la percepción que tienen los subgerentes (de esa área) del desempeño de sus subordinados como resultado de la capacitación virtual, en comparación con la capacitación tradicional (presencial) y/o mixta aplicada durante el año 2013, en referencia con el perfil de conocimientos definido por el Departamento de Recursos Humanos.

Con esto, se pretende que la toma de decisiones respecto de la capacitación, cuente con criterios y pautas a seguir basadas en los resultados que arroje este trabajo, que permita planear una estrategia viable desde el punto de vista económico, y que posteriormente pueda implementarse en toda la organización en sus diversas áreas, favoreciendo que *Industria Alimenticia* sea mayormente competitiva e innovadora.

Finalmente, las razones por la que se decidió elegir esta área comercial y no otra son:

Primero: por el interés mostrado de su Director Comercial y sus respectivos subgerentes, y es que cabe hacer mención que la fábrica ubicada en esta ciudad alberga el mayor número del equipo de mercadotecnia, por lo que es en este lugar en donde distintas pruebas de mercado se llevan a cabo, así como diversas actividades que emanan de la misma operación.

Debido a lo anterior el personal debe mantener una constante movilidad entre la Cd de Querétaro y la Cd de México (que es en donde se encuentra el Corporativo) así como a diversas plazas nacionales que deben visitar como parte de su labor, lo que les implica tomar sus programas de actualización y profesionalización mediante cualquiera de las tres modalidades de capacitación.

Segundo: Se decidió elegir esta área comercial y no otra, al ser la única actividad dentro de la empresa, que genera una utilidad económica y por ende el gran reto que implica en la actualidad mantener un capital humano mayormente capacitado, a costos rentables, con flexibilidad de tiempo y con las competencias de lo que exige el mercado.

3.2. Planteamiento del problema

En la Dirección Comercial de la *Industria Alimenticia* ubicada en la Cd de Querétaro se pretende mejorar los procesos que ahí se llevan a cabo, para ello, se ha contemplado que uno de los aspectos más importantes es que el personal tenga la capacitación necesaria, para saber aprovechar las herramientas de trabajo con las que cuentan.

El área responsable de ofrecer la capacitación, es el Departamento de Recursos Humanos que se encarga de definir los planes y programas a través de la técnica de detección de necesidades de capacitación (DNC) y entrevistas directas con el personal directivo, con ello se llegó a un perfil general de conocimientos para el personal que labora en esta Área Comercial.

Tabla 3

Habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño de funciones en la Dirección Comercial

Materia	Temas
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas (<i>compras, ganancias</i>) • Valor de la Marca (<i>calidad, prestigio</i>)
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad (<i>satisfacción, confiabilidad</i>) • Precio (<i>presupuesto, cotización</i>)
Comportamiento del Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Interés (<i>gusto, necesidad</i>) • Percepción (<i>actitud, personalidad</i>)
Herramientas Informáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Herramientas • Excel • Intranet
Inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Escribir, Leer • Comprender, Hablar

Fuente: Elaboración propia

Uno de los problemas a los que se enfrenta la Dirección Comercial es hacer llegar los planes de capacitación a todos sus colaboradores de la *Industria Alimenticia*, debido a su constante movilidad que poseen sus miembros por diversas partes de la república, al ser

esta una área comercial que exige largas jornadas en campo (jefes de distrito, supervisores de cuentas clave, asesores de negocio, entre otros) así como trabajo en oficinas (elaboración de reportes, captura de datos, seguimiento atención a clientes, etc.)

De manera anual, se elaboran planes de capacitación, que durante muchos años y hasta el año 2010 han sido de tipo tradicional, es decir, adquirir cursos que se imparten de manera presencial, ajustándose a un cierto horario y lugar dependiendo de la consultoría externa que los imparta. Sin embargo, la falta de flexibilidad (en tiempos, lugares) ha conducido al desfasamiento e incumplimiento de sus capacitaciones por parte del personal (debido a las razones anteriormente expuestas), por lo que se ha visto afectado el plan de carrera de algunos de sus colaboradores.

No obstante debido a la situación anterior, la Dirección General no ha implementado ningún tipo de seguimiento para determinar si la capacitación impartida ha cumplido con las metas esperadas con respecto al perfil de conocimientos establecido, lo cual da origen al presente trabajo de investigación, surgiendo los cuestionamientos que a continuación se señalan:

3.2.1. Pregunta de Investigación

¿Qué resultados se han obtenido de la capacitación mixta con respecto de la capacitación tradicional (presencial) y virtual, en relación con el desempeño del personal?

De este cuestionamiento se plantean las siguientes preguntas de investigación:

3.2.2. Preguntas específicas

1. ¿De qué manera han contribuido a mejorar el desempeño del personal los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en publicidad?
2. ¿De qué manera han contribuido a mejorar el desempeño del personal los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en el diseño del producto?
3. ¿De qué manera han contribuido a mejorar el desempeño del personal los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en materia del Comportamiento al Consumidor?
4. ¿De qué manera han contribuido a mejorar el desempeño del personal los tres tipos de capacitación utilizados en dicha Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en informática?
5. Finalmente ¿De qué manera han contribuido a mejorar el desempeño del personal los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en el idioma inglés?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de la capacitación virtual, presencial y mixta con respecto al desempeño del personal en la Dirección Comercial.

3.3.2. *Objetivos específicos*

1. Describir las características de la capacitación virtual
 2. Describir las características de la capacitación presencial (tradicional)
 3. Describir las características de la capacitación mixta
 4. Describir los niveles del desempeño
- Determinar de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en publicidad
 - Determinar de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en el diseño del producto
 - Determinar de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en materia del Comportamiento al Consumidor.
 - Determinar de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en dicha Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en informática
 - Determinar de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en el idioma inglés.

3.4. Definición del universo

La planta donde se llevó a cabo la investigación cuenta actualmente con un estimado de 400 trabajadores entre los que destacan 73 mujeres y 327 hombres. Otro dato es que 100 personas tienen contrato individual (de confianza) y 300 poseen contrato colectivo (sindicalizados).

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

Se manejó una muestra no probabilística por conveniencia integrada por ocho personas, de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

En las muestras no probabilísticas, o muestras dirigidas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

El enfoque cuantitativo de una muestra no probabilística requiere una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Cabe hacer mención que debido a que se plantean tres alternativas de capacitación (virtual, tradicional y mixta) se tomó la percepción de los subgerentes de cada departamento en relación *con el perfil de conocimientos definido por el Departamento de Recursos Humanos* y que en conjunto, proporcionan una imagen del desempeño del personal en su trabajo. El trabajo de campo se realizó con los ocho subgerentes correspondientes a la Dirección Comercial distribuidos en las siguientes áreas:

1. Subgerencia de Ventas
2. Subgerencia de Diseño de Producto

3. Subgerencia de Publicidad
4. Subgerencia de Investigación de Mercados
5. Subgerente de Distribución (Logística)
6. Subgerente de Promoción
7. Subgerente de Relaciones Publicas
8. Subgerente de E-Commerce

Es importante aclarar que cada subgerente de departamento tiene a su cargo personal que ha recibido capacitación virtual, tradicional y/o mixta.

3.6. Definición de variables

- *Variables Independientes*
 1. Capacitación Tradicional (presencial)
 2. Capacitación Virtual
 3. Capacitación Mixta
- *Variable Dependiente*
 1. Desempeño de la Capacitación Tradicional (presencial)
 2. Desempeño de la Capacitación Virtual
 3. Capacitación Mixta

La definición de la *capacitación* que apoya esta investigación, es la que establece Adriana Arrula (2002) como:

“ (...) un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral (...)” (s.p.).

Para efectos más precisos de lo que significa *capacitación presencial* se considera lo que enuncia el Centro Integral de Capacitación (2013):

“(..) Las capacitaciones o formaciones presenciales, son las también conocidas como *tradicionales*, donde los interesados se reúnen con un facilitador para la explicación del tema y el debate personal, propiciando así, el intercambio de ideas y de experiencias, surgiendo una Retro-alimentación Conductual es decir una descripción específica y oportuna de la actuación de los participantes[...]

”(s.p.) .

Por otro lado la *capacitación virtual* se puede definir como:

“(..) La presencia e incorporación de redes masivas de computadoras (Internet / Intranet), software especializados y tecnologías interactivas, que justifican la capacitación y entrenamiento desescolarizado con el fin de reducir costos y cumplir con su labor formadora (Mann D. y Shafer, 1997, s.p.)[...]

Así mismo como “[..] el uso de tecnologías basadas en internet para proporcionar un amplio despliegue de conocimientos y habilidades como parte de un esquema de soluciones en una determinada situación (Rosenberg, 2001, s.p.)[...]

En cuanto a la *capacitación mixta* el mismo Centro Integral de Capacitación (2013) conceptualiza lo siguiente:

“(..) Es la combinación de los diversos elementos de la tecnología Informática, la Computación e Internet, con componentes de metodologías tradicionales de enseñanza-aprendizaje presencial, es decir es el aprendizaje combinado de los elementos de capacitación en el salón de clase, con los elementos de tecnología que dan soporte de manera tal que proveen de un aprendizaje a la medida [..]” (s.p.).

Finalmente el *desempeño* se puede definir, según Bohórquez (2002), como:

“(..) El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. Además para García, M. (2001) “son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa [..]”. (s.p.)

3.6.1. Operacionalización de variables

Tabla 4

Variable 1: capacitación tradicional (presencial)

VARIABLE 1: CAPACITACION TRADICIONAL (presencial)		
Definición Conceptual: Conjunto de conocimientos solicitados en el perfil general definido por el Dpto. de Recursos Humanos		
Definición Operacional: Adquirir los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de las funciones en las áreas de: Publicidad, Producto, Percepción, Herramientas Informáticas, Inglés, adquiridos en su <i>modalidad presencial</i> .		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Investigación
Publicidad	Valor de la Marca	1. ¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial? 2. ¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia? 3. ¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas? 4. ¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Precio 	5. ¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida? 6. ¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto? 7. ¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos? 8. ¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Interés • Comportamiento 	9. ¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales? 10. ¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta? 11. ¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia? 12. ¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?
Herramientas Informáticas	Uso de Herramientas Excel Intranet	13. ¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo? 14. ¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades? 15. ¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?
Inglés	Escribir, Leer Comprender, Hablar	16. ¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés? 17. ¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Variable 2: Percepción del desempeño del personal en la capacitación tradicional (Presencial)

VARIABLE 2: Percepción del desempeño del personal en la CAPACITACION TRADICIONAL (Presencial)		
Definición Conceptual: Percepción de los jefes de departamento respecto al desempeño del personal que se le aplicó capacitación en las tres modalidades (Tradicional, Virtual y Mixta)		
Definición Operacional: Resultados obtenidos en el grupo de <i>forma tradicional</i> en cuanto a la efectividad tiempo de ejecución, optimización de procedimientos o recursos, resolución de problemas de tipo práctico, toma de decisiones en equipo y espíritu de pertenencia.		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Investigación
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de Metas • Apego a los objetivos del área 	18. ¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área? 19. ¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?
Tiempo de Ejecución	Tiempo empleado en la ejecución de las funciones	20. ¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?
Optimización de procedimientos o recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Recursos 	21. ¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos? 22. ¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?
Resolución de problemas tipo práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de Problemas • Aplicación de Conocimientos 	23. ¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área? 24. ¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?
Toma de Decisiones	Asertividad en la Toma de Decisiones	25. ¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?
Trabajo en Equipo	Tareas y Funciones	26. ¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?
Espíritu de Pertenencia	Espíritu de Integración hacia un grupo o empresa	27. ¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Variable 3: capacitación virtual

VARIABLE 3: CAPACITACION VIRTUAL		
Definición Conceptual: Conjunto de conocimientos solicitados en el perfil general definido por el Dpto. de Recursos Humanos		
Definición Operacional: Adquirir los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de las funciones en las áreas de: Publicidad, Producto, Percepción, Herramientas Informáticas, Inglés, adquiridos en su <i>modalidad virtual</i> .		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Investigación
Publicidad	Valor de la Marca	28. ¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial? 29. ¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia? 30. ¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas? 31. ¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Precio 	32. ¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida? 33. ¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto? 34. ¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos? 35. ¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Interés • Comportamiento 	36. ¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales? 37. ¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta? 38. ¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia? 39. ¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?
Herramientas Informáticas	Uso de Herramientas Excel Intranet	40. ¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo? 41. ¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades? 42. ¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?
Inglés	Escribir, Leer Comprender, Hablar	43. ¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés? 44. ¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Variable 4: Percepción del desempeño del personal en la capacitación virtual

VARIABLE 4: Percepción del desempeño del personal en la CAPACITACION VIRTUAL		
Definición Conceptual: Percepción de los jefes de departamento respecto al desempeño del personal que se le aplicó capacitación en las tres modalidades (virtual, presencial y mixta)		
Definición Operacional: Resultados obtenidos en el grupo de <i>forma virtual</i> en cuanto a la efectividad tiempo de ejecución, optimización de procedimientos o recursos, resolución de problemas de tipo práctico, toma de decisiones en equipo y espíritu de pertenencia.		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Investigación
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de Metas • Apego a los objetivos del área 	45. ¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área? 46. ¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?
Tiempo de Ejecución	Tiempo empleado en la ejecución de las funciones	47. ¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?
Optimización de procedimientos o recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Recursos 	48. ¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos? 49. ¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?
Resolución de problemas tipo práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de Problemas • Aplicación de Conocimientos 	50. ¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área? 51. ¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?
Toma de Decisiones	Asertividad en la Toma de Decisiones	52. ¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?
Trabajo en Equipo	Tareas y Funciones	53. ¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?
Espíritu de Pertenencia	Espíritu de Integración hacia un grupo o empresa	54. ¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Variable 5: capacitación mixta

VARIABLE 5: CAPACITACION MIXTA (Tradicional y Virtual)		
Definición Conceptual: Conjunto de conocimientos solicitados en el perfil general definido por el Dpto. de Recursos Humanos		
Definición Operacional: Adquirir los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de las funciones en las áreas de: Publicidad, Producto, Percepción, Herramientas Informáticas, Inglés, adquiridos en su <i>modalidad mixta</i> .		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Investigación
Publicidad	Valor de la Marca	55.¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial? 56.¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia? 57.¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas? 58.¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Precio 	59.¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida? 60.¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto? 61.¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos? 62.¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Interés • Comportamiento 	63.¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales? 64.¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta? 65.¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia? 66.¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?
Herramientas Informáticas	Uso de Herramientas Excel Intranet	67. ¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo? 68. ¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades? 69. ¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?
Inglés	Escribir, Leer Comprender, Hablar	70. ¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés? 71. ¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Variable 6: Percepción del desempeño del personal en la capacitación mixta

VARIABLE 6: Percepción del desempeño del personal en la CAPACITACION MIXTA		
Definición Conceptual: Percepción de los jefes de departamento respecto al desempeño del personal que se le aplicó capacitación en las tres modalidades (Presencial, Virtual y Mixta)		
Definición Operacional: Resultados obtenidos en el grupo de <i>forma mixta</i> en cuanto a la efectividad tiempo de ejecución, optimización de procedimientos o recursos, resolución de problemas de tipo práctico, toma de decisiones en equipo y espíritu de pertenencia.		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Investigación
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de Metas • Apego a los objetivos del área 	72. ¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área? 73. ¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?
Tiempo de Ejecución	Tiempo empleado en la ejecución de las funciones	74. ¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?
Optimización de procedimientos o recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Recursos 	75. ¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos? 76. ¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?
Resolución de problemas tipo práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de Problemas • Aplicación de Conocimientos 	77. ¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área? 78. ¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?
Toma de Decisiones	Asertividad en la Toma de Decisiones	79. ¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?
Trabajo en Equipo	Tareas y Funciones	80. ¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?
Espíritu de Pertenencia	Espíritu de Integración hacia un grupo o empresa	81. ¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

3.7. Hipótesis

1. La capacitación mixta tiene mayor impacto en el desempeño que la capacitación virtual y tradicional.
2. La capacitación virtual tienen mayor impacto en los indicadores del desempeño tales como: Efectividad, Tiempo de ejecución y Optimización de recursos que la capacitación tradicional.
3. La capacitación tradicional tienen mayor impacto en los indicadores del desempeño tales como: Resolución de Problemas Prácticos, Espíritu de Pertenencia y Trabajo en Equipo que la capacitación virtual.

4. METODOLOGIA

4.1. Diseño del estudio

Para la presente investigación se utilizará un diseño no experimental.

La investigación no experimental se efectúa sin manipular deliberadamente las variables independientes; se limita a observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, S., 2007).

Dicho lo anterior esta investigación es *no experimental* porque se analiza la realidad de la capacitación en la Gerencia sin alterar las variables, también se considera transversal dado que se aplica en un periodo de tiempo específico (2013).

4.2. Tipo de estudio

De acuerdo a los autores Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (1997) *en su libro Metodología de la Investigación*, se trata de un *estudio descriptivo* ya que sólo se pretende dar un diagnóstico; de Campo porque se acudirá directamente al propio sitio para hacer la investigación; Transversal en función de que se hará una sola medición de un solo instante; y Correlacional puesto que se manejarán seis variables que se busca relacionar.

A continuación se muestran sus respectivas definiciones por los mismos autores:

La investigación de campo es la que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Los datos se recogen directamente de la realidad y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo, investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento. O bien, determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato —en un punto en el tiempo—.

Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto (generalmente más de una variable o concepto) y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Los estudios transversales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento (enfoque cuantitativo) o el panorama de una comunidad, un contexto, una situación, un fenómeno o un evento en un punto del tiempo. Por ejemplo: Un estudio del número de extranjeros que ingresan a un país en cierto momento y sus características

(nación de procedencia, estado civil, edad, motivos del viaje, etcétera). El propósito es ofrecer un panorama de los extranjeros que visitan un país en una época (descripción).

Los diseños transeccionales o transversales correlacionales- causales: describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Por lo tanto, los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad. Por ejemplo: Una investigación que estudiara cómo la motivación intrínseca influye en la productividad de los trabajadores de línea de grandes empresas industriales, de determinado país y en cierto momento, observando si los obreros más productivos son los más motivados, y en caso de que así sea, evaluando el por qué y cómo es que la motivación intrínseca contribuye a incrementar la productividad (esta investigación establece primero la correlación y luego la relación causal entre las variables).

Debido a la conceptualización anterior podemos decir que:

El presente trabajo es descriptivo, pues mide la percepción de los jefes de departamento respecto de los resultados obtenidos en cuanto al desempeño del personal que tomó la capacitación virtual empresarial en relación con el personal que fue capacitado de forma tradicional y mixta en el transcurso del año 2013. Es también explicativo dado que establece un procedimiento que dimensiona y mide las variables identificadas, con esto se analizan los datos obtenidos y se obtienen conclusiones que se pretenden aplicar en la toma de decisiones relativa a la capacitación de la empresa.

4.3. Instrumento

Una vez identificadas las variables y su operacionalización se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas con escala tipo Likert (ordinal). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

El Escalamiento tipo Likert: es un método para medir por escalas las variables que constituyen actitudes. Fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los 30s. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Tal como sucede a continuación:

- Siempre 5
- Frecuentemente 4
- Algunas veces 3
- Rara vez 2
- Nunca 1

Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (Kelling, 1997).

Millman y Greene (1989) indican que el *experto* lo define el propósito del instrumento y que el grupo elegido de expertos ha de representar una diversidad relevante de capacidades y puntos de vista. En este caso, el experto fue seleccionado con base a su conocimiento en *capacitación, E-Learning y desempeño*, así como en su experiencia de investigación sobre este tema.

Se estableció un consenso de opiniones de pares y experto para determinar, sobre una lista de ítems, cuáles eran los más apropiados acorde al objetivo y que sirviesen como base para diseñar el cuestionario piloto y así poder presentar una propuesta a la Dirección Comercial.

Posteriormente el cuestionario piloto se analizó con los subgerentes, habiéndose preparado preguntas que abarcaron conocimientos de las áreas de publicidad, producto, percepción (comportamiento del consumidor), informática e idioma inglés, a partir de esto, se formularon preguntas asociadas a cada área de conocimiento en cuestión. Las preguntas obtenidas fueron puestas a consideración de los ocho subgerentes de la Dirección Comercial, para tener una retroalimentación respecto a la claridad de las mismas y los aspectos que piensan que son más importantes para ser evaluados de acuerdo a las necesidades de capacitación de las áreas. Cada subgerente aportó su opinión y comentó cuales son los aspectos clave a ser evaluados, así como en los que se debe hacer mayor énfasis por el grado de importancia o el grado de uso dentro de su ámbito. Finalmente se conciliaron las distintas opiniones en una versión final y se consiguió la autorización para ser aplicado.

El cuestionario final (apéndice) está formado por 88 preguntas: 7 para datos generales y 81 para las seis variables a estudiar, que a su vez éstas últimas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 10

Bloque de preguntas por área de conocimiento en el cuestionario aplicado

RANGO DE PREGUNTAS	CONOCIMIENTO A EVALUAR
1-4	Publicidad en capacitación Tradicional
5-8	Producto en capacitación Tradicional
9-12	Percepción en capacitación Tradicional
13-15	Herramientas Informáticas en capacitación Tradicional
16-17	Ingles en capacitación Tradicional
18-19	Efectividad en desempeño en la capacitación Tradicional
20	Tiempo de ejecución en desempeño en la capacitación Tradicional
21-22	Optimización de procedimientos y recursos en desempeño en la capacitación Tradicional
23-24	Resolución de problemas tipo práctico en desempeño en la capacitación Tradicional
25	Toma de decisiones en desempeño en la capacitación Tradicional
26	Trabajo en equipo en desempeño en la capacitación Tradicional
27	Espíritu de pertenencia en desempeño en la capacitación Tradicional
28-31	Publicidad en capacitación Virtual
32-35	Producto en capacitación Virtual
36-39	Percepción en capacitación Virtual
40-42	Herramientas Informáticas en capacitación Virtual
43-44	Ingles en capacitación Virtual
45-46	Efectividad en desempeño en la capacitación Virtual
47	Tiempo de ejecución en desempeño en la capacitación Virtual
48-49	Optimización de procedimientos y recursos en desempeño en la capacitación Virtual
50-51	Resolución de problemas tipo práctico en desempeño en la capacitación Virtual
52	Toma de decisiones en desempeño en la capacitación Virtual
53	Trabajo en equipo en desempeño en la capacitación Virtual
54	Espíritu de pertenencia en desempeño en la capacitación Virtual
55-58	Publicidad en capacitación Mixta
59-62	Producto en capacitación Mixta
63-66	Percepción en capacitación Mixta
67-69	Herramientas Informáticas en capacitación Mixta
70-71	Ingles en capacitación Mixta
72-73	Efectividad en desempeño en la capacitación Mixta
74	Tiempo de ejecución en desempeño en la capacitación Mixta
75-76	Optimización de procedimientos y recursos en desempeño en la capacitación Mixta
77-78	Resolución de problemas tipo práctico en desempeño en la capacitación Mixta
79	Toma de decisiones en desempeño en la capacitación Mixta
80	Trabajo en equipo en desempeño en la capacitación Mixta
81	Espíritu de pertenencia en desempeño en la capacitación Mixta

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se identifican los conocimientos por materia de acuerdo al perfil definido por el Departamento de Recursos Humanos para la división Comercial.

Una vez que se tuvo el permiso por parte de Dirección, se aplicó el cuestionario a los subgerentes de departamento. Los resultados fueron analizados estadísticamente permitiendo medir las opiniones, tanto por materia definida en el perfil de conocimientos, como por la percepción que se tiene del desempeño de los empleados en los tres tipos de capacitación. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos.

4.4. Procedimiento

A continuación se describen las etapas a través de las cuales se llevó a cabo el proceso de investigación:

1. Primeramente se eligió el tema de investigación en función de los recursos e intereses del autor y con asesoría de la directora de tesis. A partir de ello se establecieron los contenidos a indagar para formar el marco teórico.
2. Habiendo elegido una empresa del giro *Industria Alimenticia*, se elaboró un oficio dirigido al Director Comercial solicitando su apoyo y autorización para obtener la información necesaria y así tener acceso a la aplicación de encuestas a los subgerentes de su división, con el consentimiento informado de los participantes y en el entendido de que la información se trataría de manera confidencial.
3. Al recibir la autorización se solicitó información general y particular de la empresa Transnacional a las subgerencias; se revisaron los documentos electrónicos que fueron proporcionados por los administrativos de los diferentes

departamentos y se eligió la información que se consideró significativa para esta investigación.

4. Se elaboró un cuestionario de 88 preguntas con escala tipo Likert para estructurar la encuesta. El instrumento fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.
5. Se aplicaron ocho encuestas – por ser el número de subgerencias que conforman el área Comercial- en las instalaciones de la empresa *Industria Alimenticia* que, habiendo sido informados sobre el manejo confidencial de sus datos, aceptaron responder el cuestionario de manera anónima.
6. Los resultados de las encuestas fueron contabilizados y capturados en hojas de Excel. Se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y la información se presentó en forma de gráficos.
7. Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias para observar la correlación existente entre las variables.
8. Se presentaron los resultados del análisis respecto de las variables de Capacitación Virtual, Tradicional y Mixta, contra las de Desempeño con su correspondiente interpretación.
9. La interpretación utiliza los resultados del análisis, hace inferencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio según las preguntas planteadas y presenta las conclusiones sobre dichas relaciones con el fin de diseñar una propuesta que conduzca a dar solución a la problemática del objeto de estudio.

4.5. Procesamiento de la información

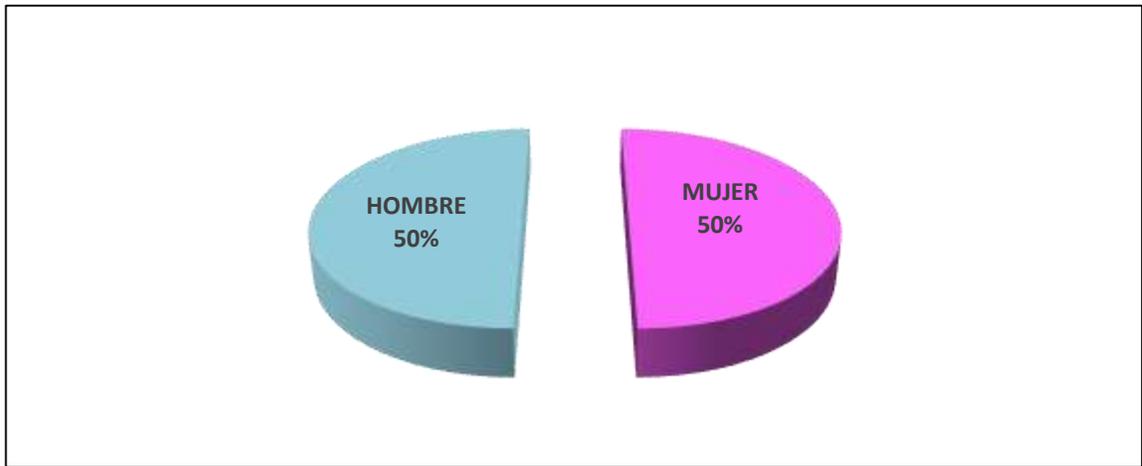
La información se contabilizó y capturó en hojas de Excel; se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y los resultados se presentaron en forma de gráficos. Los datos se examinaron y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para determinar la correlación existente entre las variables de capacitación virtual, tradicional y mixta, contra las de Desempeño.

5. RESULTADOS Y DISCUSION

A continuación se presenta la descripción de la muestra y los resultados obtenidos, en forma de gráficos, de cada una de las variables de estudio.

5.1. Características de la muestra

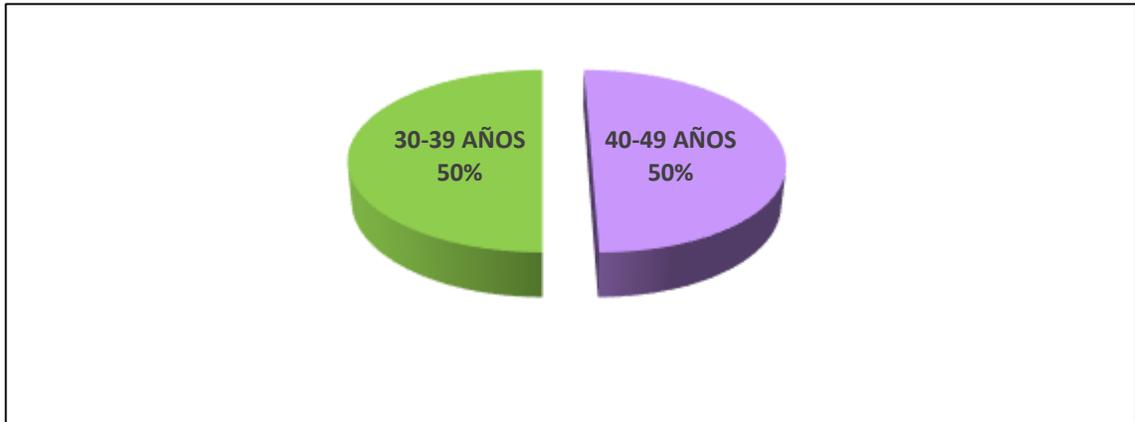
Figura 8. Sexo



Fuente: Elaboración Propia

En el momento que se llevó a cabo la investigación, la empresa *Industria Alimenticia* en las subgerencias que conforman su Dirección Comercial, contaba con igual número de hombres y mujeres. Las encuestas se aplicaron en forma proporcional.

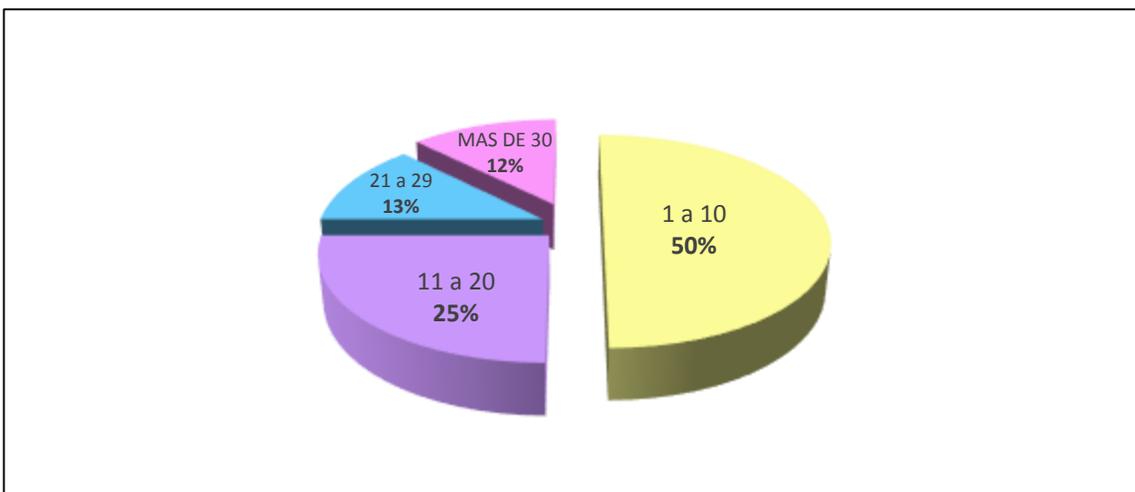
Figura 9. Edad



Fuente: Elaboración Propia

La mitad de subgerentes oscila entre los 30 a 39 años, mientras que la otra mitad se encuentra en la década de los 40s.

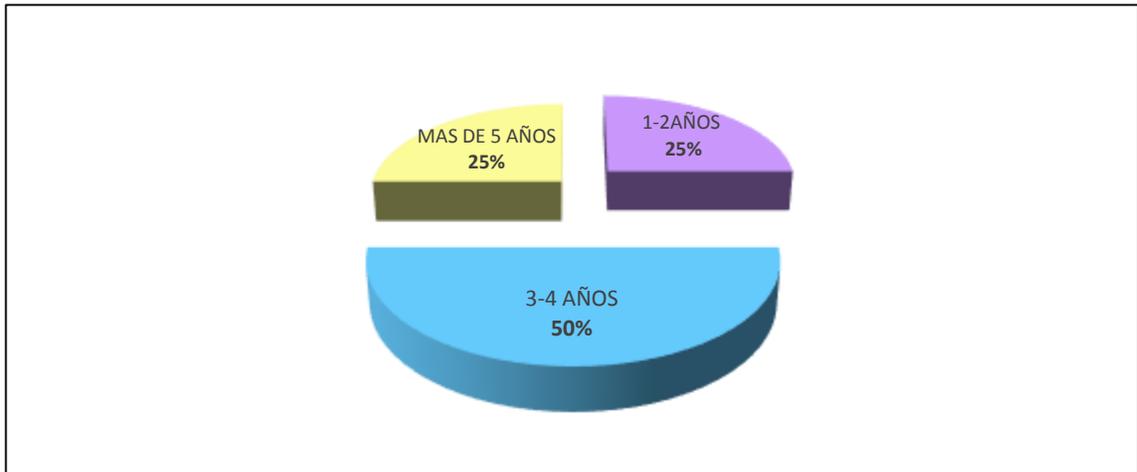
Figura 10. Personas a cargo



Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los subgerentes tiene entre una y diez personas a su cargo, mientras que el otro 25% posee entre 11 a 20 colaboradores en su línea de mando.

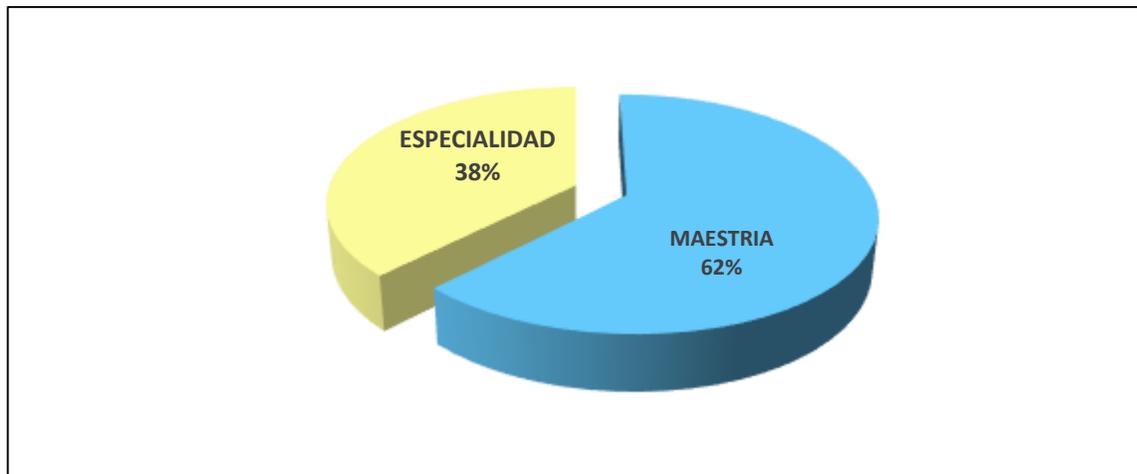
Figura 11. Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

La mitad de los subgerentes cuenta con alrededor de 4 años de antigüedad, mientras que el 25% con más de 5 años. Cabe señalar que la otra cuarta parte tiene menos de 2 años en la organización.

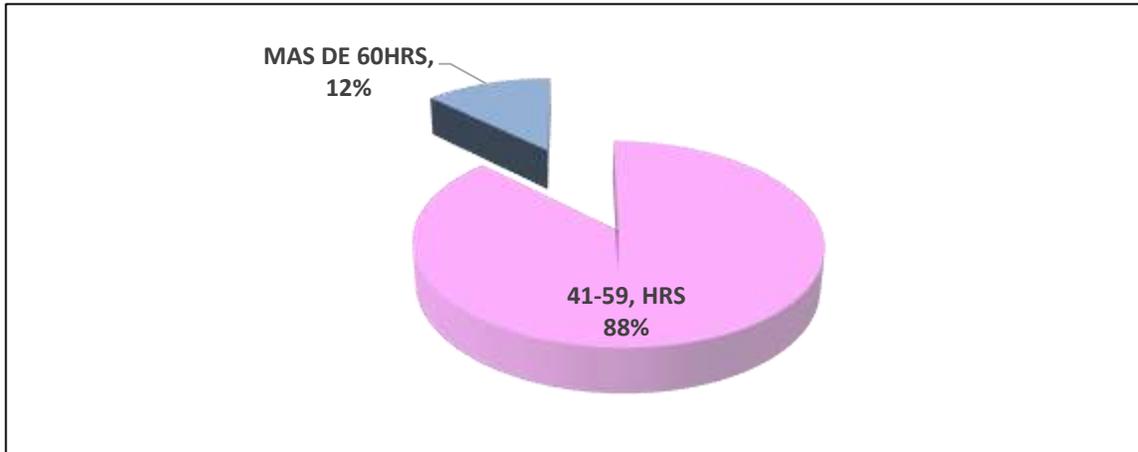
Figura 12. Escolaridad



Fuente: Elaboración Propia

El total de los subgerentes encuestados dispone de un posgrado, entre los que destaca el 62% maestría y el 38% especialidad en su área.

Figura 13. Horas trabajadas a la semana



Fuente: Elaboración Propia

El 88% de los subgerentes trabajan menos de 59 horas a la semana, sin embargo, el 12% de ellos tiene una considerable carga laboral ya que trabajan más de 60 horas semanales, por lo que es posible que tengan que laborar en otros lugares los fines de semana.

5.2. Análisis de resultados de las variables

Una vez aplicado el cuestionario a los ocho subgerentes del Área Comercial, los datos proporcionados se vaciaron en hojas de cálculo. Los resultados obtenidos se muestran en las tablas 12, 13 y 14 donde a nivel de filas se tiene cada una de las preguntas del cuestionario, a nivel de columnas, se tienen las ocho subgerencias consultadas.

Los números que se muestran en el cruce de filas con columnas, son la calificación en escala Likert que cada subgerente de departamento asignó a la pregunta, de esta forma se tienen los datos totales consolidados a nivel general y también se hacen subtotaes por materia. La información de las tablas 12, 13 y 14 reflejan los datos recabados de la investigación de campo y son el punto de partida para el análisis de este capítulo.

Para poder determinar el puntaje obtenido para cada variable en relación con las subgerencias consultadas se formuló la tabla 11, la cual, a nivel de filas incluye los departamentos consultados y en las columnas a las variables involucradas. Los valores expresados representan la sumatoria de las calificaciones que cada departamento otorgó en escala Likert en las tablas 12, 13 y 14.

Tabla 11

Puntaje obtenido para las variables en relación a las subgerencias de la Dirección Comercial

Subgerencia	Capacitación Tradicional	Capacitación Virtual	Capacitación Mixta	Desempeño Capacitación Tradicional	Desempeño Capacitación Virtual	Desempeño Capacitación Mixta
VENTAS	72	73	85	42	42	50
DISEÑO DEL PRODUCTO	73	77	85	45	43	50
DISTRIBUCION	69	76	85	43	45	50
PUBLICIDAD	71	81	85	47	43	50
INV. DE MERCADOS	75	78	85	41	45	50
REL. PUBLICAS	73	76	85	47	43	50
PROMOCION	80	75	85	43	42	50
COMERCIO ELECTRONICO	66	85	85	40	48	50
Totales	579	621	680	348	351	400

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se observa la calificación otorgada por departamento a cada una de las variables involucradas, adicionalmente, en la última fila se encuentra la sumatoria total. Con ésta, se puede apreciar que existe una preferencia por la *capacitación mixta* y por el desempeño observado en ella.

Tabla 12

Resultados obtenidos en la capacitación tradicional (presencial)

Consecutivo	Preguntas capacitación tradicional	Gerencia de Ventas	Gerencia de Diseño del Producto	Gerencia de Distribucion	Gerencia de Publicidad	Gerencia de Inv. De Mercados	Gerencia Relaciones Publicas	Gerencia de Promocion	Gerencia de Comercio Electronico
1	¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial?	5	4	5	5	5	4	5	4
2	¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia?	5	5	4	5	4	5	5	4
3	¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas?	5	3	3	3	4	5	5	4
4	¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?	5	3	3	5	5	5	5	4
	Conocimientos de Publicidad	20	15	15	18	18	19	20	16
5	¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida?	4	4	4	5	4	4	5	4
6	¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto?	4	4	4	3	4	4	5	3
7	¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos?	5	5	4	4	5	4	5	4
8	¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?	5	4	4	4	5	3	5	3
	Conocimientos del Producto	18	17	16	16	18	15	20	14
9	¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales?	5	5	4	5	5	4	5	4
10	¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta?	4	4	4	3	4	4	5	4
11	¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia?	5	5	5	5	5	4	5	5
12	¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?	4	5	5	4	5	5	5	5
	Conocimientos de Percepción del Cliente	18	19	18	17	19	17	20	18
13	¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo?	4	4	4	4	4	4	4	4
14	¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades?	3	4	4	4	3	4	4	4
15	¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la intranet?	3	4	4	4	4	4	4	4
	Conocimientos de Informática	10	12	12	12	11	12	12	12
16	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés?	3	5	4	4	5	5	4	3
17	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?	3	5	4	4	4	5	4	3
	Conocimientos de Ingles	6	10	8	8	9	10	8	6
	CAPACITACION TRADICIONAL	72	73	69	71	75	73	80	66
18	¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área?	5	5	4	4	4	4	4	4
19	¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?	4	5	4	5	4	4	4	4
20	¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?	4	4	4	4	4	5	4	4
21	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos?	4	4	4	4	4	5	4	4
22	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?	4	4	4	5	4	5	4	3
23	¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área?	5	4	4	5	4	5	4	5
24	¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?	4	5	5	5	4	4	5	4
25	¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?	4	4	4	5	3	5	4	3
26	¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?	4	5	5	5	5	5	5	4
27	¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?	4	5	5	5	5	5	5	5
	DESEMPEÑO OBSERVADO	42	45	43	47	41	47	43	40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Resultados obtenidos en la capacitación virtual

Consecutivo	Preguntas capacitación virtual	Gerencia de Ventas	Gerencia de Diseño del Producto	Gerencia de Distribución	Gerencia de Publicidad	Gerencia de Inv. De Mercados	Gerencia Relaciones Publicas	Gerencia de Promocion	Gerencia de Comercio Electronico
28	¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial?	4	5	4	5	5	5	4	5
29	¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia?	4	4	5	4	4	4	4	5
30	¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas?	4	4	3	5	5	4	4	5
31	¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?	4	4	3	5	5	4	4	5
	Conocimientos de Publicidad	16	17	15	19	19	17	16	20
32	¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida?	4	5	3	5	4	4	4	5
33	¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto?	5	5	5	5	5	5	5	5
34	¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos?	5	5	5	5	4	5	5	5
35	¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?	4	4	5	4	4	3	5	5
	Conocimientos del Producto	18	19	18	19	17	17	19	20
36	¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales?	5	5	5	5	5	5	4	5
37	¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta?	4	4	5	5	5	5	5	5
38	¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia?	4	3	4	4	4	4	3	5
39	¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?	5	4	4	4	5	3	3	5
	Conocimientos de Percepcion del Cliente	18	16	18	18	19	17	15	20
40	¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo?	5	5	5	5	5	5	5	5
41	¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades?	4	5	5	5	5	5	5	5
42	¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?	4	5	5	5	5	5	5	5
	Conocimientos de Informática	13	15	15	15	15	15	15	15
43	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés?	4	5	5	5	4	5	5	5
44	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?	4	5	5	5	4	5	5	5
	Conocimientos de Ingles	8	10	10	10	8	10	10	10
	CAPACITACION VIRTUAL	73	77	76	81	78	76	75	85
45	¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área?	5	5	5	5	5	4	4	5
46	¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?	4	5	5	4	5	4	4	5
47	¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?	4	4	5	5	5	5	4	5
48	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos?	4	4	5	4	4	5	5	5
49	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?	4	4	4	4	5	5	5	5
50	¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área?	4	4	4	4	4	5	5	5
51	¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?	4	5	5	4	4	4	4	5
52	¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?	4	4	4	4	4	4	4	4
53	¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?	5	4	4	4	4	3	4	5
54	¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?	4	4	4	5	5	4	3	4
	DESEMPEÑO OBSERVADO	42	43	45	43	45	43	42	48

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Resultados obtenidos en la capacitación mixta

Consecutivo	Preguntas capacitación mixta	Gerencia de Ventas	Gerencia de Diseño del Producto	Gerencia de Distribución	Gerencia de Publicidad	Gerencia de Inv. De Mercados	Gerencia Relaciones Publicas	Gerencia de Promoción	Gerencia de Comercio Electronico
55	¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial?	5	5	5	5	5	5	5	5
56	¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia?	5	5	5	5	5	5	5	5
57	¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas?	5	5	5	5	5	5	5	5
58	¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?	5	5	5	5	5	5	5	5
	Conocimientos de Publicidad	20	20	20	20	20	20	20	20
59	¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida?	5	5	5	5	5	5	5	5
60	¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto?	5	5	5	5	5	5	5	5
61	¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos?	5	5	5	5	5	5	5	5
62	¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?	5	5	5	5	5	5	5	5
	Conocimientos del Producto	20	20	20	20	20	20	20	20
63	¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales?	5	5	5	5	5	5	5	5
64	¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta?	5	5	5	5	5	5	5	5
65	¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia?	5	5	5	5	5	5	5	5
66	¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?	5	5	5	5	5	5	5	5
	Conocimientos de Percepción del Cliente	20	20	20	20	20	20	20	20
67	¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo?	5	5	5	5	5	5	5	5
68	¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades?	5	5	5	5	5	5	5	5
69	¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?	5	5	5	5	5	5	5	5
	Conocimientos de Informática	15	15	15	15	15	15	15	15
70	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés?	5	5	5	5	5	5	5	5
71	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?	5	5	5	5	5	5	5	5
	Conocimientos de Ingles	10	10	10	10	10	10	10	10
	CAPACITACION MIXTA	85	85	85	85	85	85	85	85
72	¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área?	5	5	5	5	5	5	5	5
73	¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?	5	5	5	5	5	5	5	5
74	¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?	5	5	5	5	5	5	5	5
75	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos?	5	5	5	5	5	5	5	5
76	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?	5	5	5	5	5	5	5	5
77	¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área?	5	5	5	5	5	5	5	5
78	¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?	5	5	5	5	5	5	5	5
79	¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?	5	5	5	5	5	5	5	5
80	¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?	5	5	5	5	5	5	5	5
81	¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?	5	5	5	5	5	5	5	5
	DESEMPEÑO OBSERVADO	50	50	50	50	50	50	50	50

Fuente: Elaboración propia

Otra forma de mostrar la información obtenida en las tablas 12, 13 y 14, es por materia, dado que ya se tiene identificada cada pregunta con la materia evaluada. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 15, donde a nivel de filas se tienen las materias definidas por el departamento de recursos humanos y en las columnas se tienen los tres tipos de capacitación.

Los números mostrados en el cruce de filas y columnas representan la sumatoria de las calificaciones que las ocho subgerencias otorgaron a las preguntas de cada materia. En la parte baja de la tabla está el consolidado en puntos y en escala Likert de la suma correspondiente a las 5 materias del perfil definido.

Tabla 15

Puntaje obtenido por materia en los tres tipos de capacitación

Materias del perfil de RH	Capacitación Tradicional (puntaje obtenido)	Capacitación Virtual (puntaje obtenido)	Capacitación Mixta (puntaje obtenido)
CONOCIMIENTOS DE PUBLICIDAD	141	139	160
CONOCIMIENTOS DEL PRODUCTO	134	147	160
CONOCIMIENTOS DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	146	141	160
CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA	93	118	120
CONOCIMIENTOS DE INGLES	65	76	80
TOTALES	579	621	680
En escala de Likert	4.25	4.56	5

Fuente: Elaboración propia

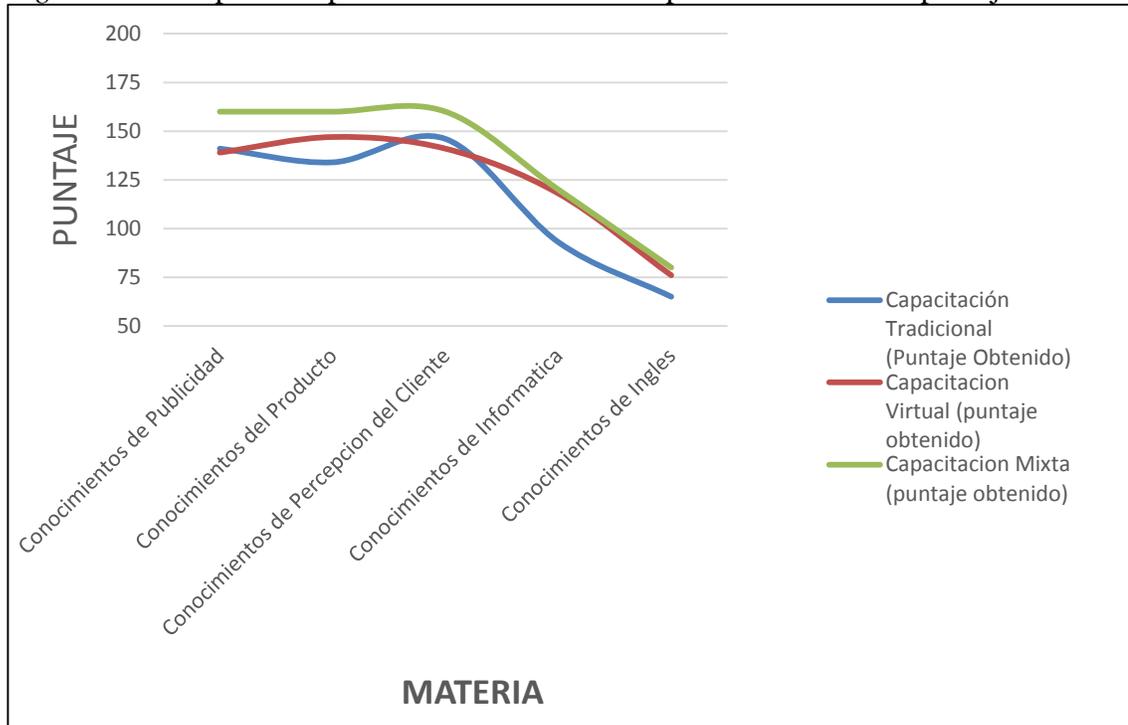
De la tabla 15 podemos observar que el puntaje obtenido por la capacitación mixta es superior en todos los casos, obteniendo así el mejor resultado.

A nivel general la Capacitación Mixta tiene un puntaje de 680 en contraste con los 621 puntos obtenidos para la capacitación virtual, mientras que la capacitación tradicional 579. Esto mismo en escala Likert significa que la capacitación mixta tiene una calificación de 5.00 mientras que la virtual obtiene 4.56. No obstante la capacitación tradicional es de 4.25.

Con la información obtenida hasta aquí, se puede notar que sigue habiendo una preferencia general por la capacitación mixta sobre la presencial, al manifestar su interés por la combinación de ambos métodos tanto online como tradicional.

La información de la tabla 15 puede hacerse más evidente a través de la gráfica 14, donde se aprecia que la curva correspondiente a la “capacitación mixta” está por encima de la capacitación tradicional en todos los casos. En lo referente a la capacitación virtual su superioridad es casi eminente sobre la capacitación tradicional con excepción de los rubros *Conocimientos de Publicidad* y *Conocimientos de Percepción del Cliente* en donde la modalidad presencial supera a la online.

Figura 14. Comparativo por materia definida en el perfil de RH con el puntaje obtenido.



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 16 se puede observar el puntaje máximo posible, valor promedio y el valor promedio en escala Likert obtenido a través de las siguientes fórmulas:

Puntaje máximo posible = (No. de preguntas) * (5) Dado que 5 es la calificación máxima que se puede obtener.

Valor promedio = Puntaje obtenido / 8 Dado que la evaluación fue hecha en 8 subgerencias

Valor promedio en escala Likert = (Valor promedio * 5) / Puntaje máximo

De esta manera, obtenemos los resultados que muestran en la tabla 16.

Tabla 16

Valores promedio, puntaje máximo y resultado en escala Likert.

Variables	Preguntas	Valor Promedio	Puntaje Máximo	Valor promedio en escala Likert	Equivalencia en escala de Likert
Capacitación Tradicional	17	72.37	85	4.25	Siempre y Frecuentemente
Capacitación Virtual	17	77.62	85	4.56	Siempre y Frecuentemente
Capacitación Mixta	17	85	85	5	Siempre
Desempeño Capacitación Tradicional	10	43.5	50	4.35	Siempre y Frecuentemente
Desempeño Capacitación Virtual	10	43.88	50	4.38	Siempre y Frecuentemente
Desempeño Capacitación Mixta	10	50	50	5	Siempre

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos en la tabla 16 nos permiten identificar que el valor más común para las seis variables está entre 4 y 5 lo cual significa que las opiniones consultadas están entre los niveles de frecuentemente, y siempre.

También se observa que para la variable capacitación tradicional arroja un promedio de 4.25 que dentro de la escala Likert se encuentra entre las opciones de frecuentemente (4) y de siempre (5) lo cual demuestra que las habilidades desarrolladas hasta el momento por el personal tienden a apearse al perfil requerido por recursos humanos.

La variable capacitación virtual, muestra un promedio de 4.56, misma que también cae dentro del rango de frecuentemente (4) y de siempre (5). Este resultado muestra que en lo referente al perfil de conocimientos solicitado por el departamento de Recursos Humanos, la capacitación online tiene una tendencia ligeramente superior a la que se

obtiene en el esquema presencial, lo que significa hay un tendencia por preferir la capacitación virtual.

Mientras que la Capacitación Mixta es elegida siempre como la mejor opción de actualización continua al tener un puntaje de 5.

La variable *desempeño* de la capacitación tradicional muestra un promedio de 4.35 quedando en el rango de frecuentemente (4) y de siempre (5). Al mismo tiempo que el resultado obtenido para el desempeño del personal capacitado bajo el esquema virtual es de 4.38 ubicándolo también en ese mismo rango, estando ligeramente por encima de la capacitación presencial. En este punto, se observa que la percepción del desempeño del personal capacitado bajo el esquema Mixto es mayormente preferible (al poseer un promedio de 5) a si solo se eligiera entre la modalidad de capacitación tradicional o virtual, deduciendo así que representa grandes diferencias entre estos dos métodos de profesionalización con la capacitación Mixta.

5.2.1. Distribución de Frecuencias

El procedimiento de distribución de frecuencias forma parte de la estadística descriptiva y pretende presentar los datos obtenidos para cada variable. Con la finalidad de poder interpretar los datos obtenidos del cuestionario, a continuación se hará un conteo de las frecuencias de las calificaciones obtenidas en escala Likert, para cada área de conocimiento involucrada en el perfil de recursos humanos, tanto en capacitación tradicional, virtual como en la mixta.

Publicidad

En las tablas 17, 18 y 19 se muestra la distribución de frecuencias respecto de las calificaciones en escala Likert otorgada para los tres tipos de capacitación, en relación a los conocimientos del área de publicidad.

Interpretación: en la columna *amplitud de escala* está la actitud o la interpretación en escala Likert mientras que en la columna llamada *escala* está el valor numérico que se ha utilizado para representar dicha actitud. En la columna llamada Frecuencia, está el conteo del número de veces que se repitió ese valor. En la última columna se calcula que porcentaje representa esa actitud del total de actitudes posible.

A manera de *ejemplo* podemos tomar la última fila de la tabla 17, en la cual la interpretación de los resultados significa que el número de veces que se repitió el número uno es cero, lo cual representa el 0% de las actitudes consultadas. De la misma forma se presentan los resultados para todas las materias del perfil de conocimientos definido, así como para el desempeño evaluado.

Tabla 17

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de publicidad en la capacitación tradicional

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION TRADICIONAL Publicidad				
	Siempre	5	18	56%
	Frecuentemente	4	9	28%
	Algunas Veces	3	5	16%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma a continuación se muestran los resultados para el área de publicidad en el método virtual y mixto.

Tabla 18

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de publicidad en la capacitación virtual

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION VIRTUAL Publicidad				
	Siempre	5	13	41%
	Frecuentemente	4	17	53%
	Algunas Veces	3	2	6%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

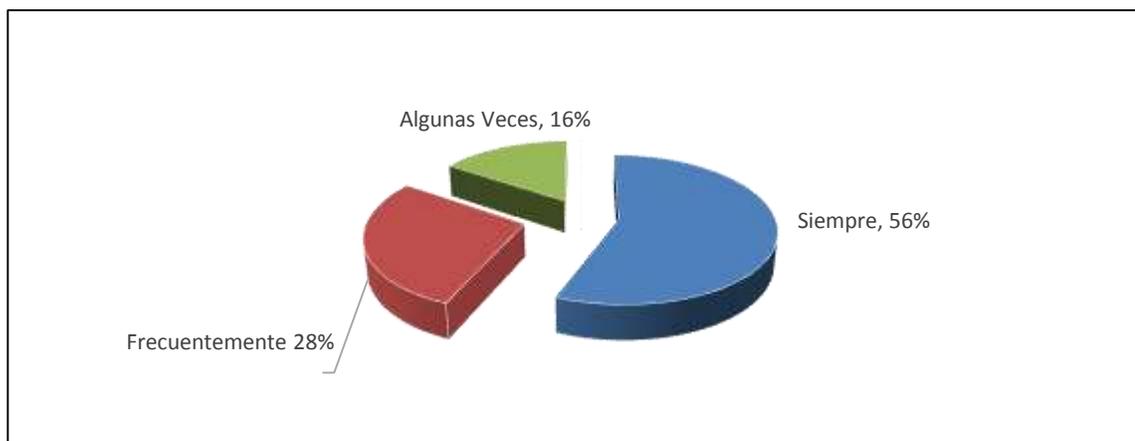
Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de publicidad en la Capacitación Mixta

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION MIXTA Publicidad				
	Siempre	5	32	100%
	Frecuentemente	4	0	0
	Algunas Veces	3	0	0
	Rara vez	2	0	0
	Nunca	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

La información contenida en las tablas 17, 18 y 19 se muestra en las gráficas 15, 16 y 17 donde se observa que los valores entre 4 y 5 son los que tienen el mayor porcentaje para los métodos tradicional y virtual, mientras que el caso de la capacitación mixta es elegida en su escala de Likert bajo su valor de *siempre* lo que muestra que está por encima de los otros dos métodos.

Figura 15. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de publicidad en la capacitación tradicional



Fuente: Elaboración Propia

La interpretación de la gráfica 15 es que la actitud representada por el número 5 (de Siempre) se repitió en un 56 % del total de los casos consultados. La actitud de 4 (Frecuentemente) se repitió el 28 % del total de casos consultados, finalmente la actitud de 3 (Algunas Veces) representa el 16% de los casos encuestados. En la gráfica 16 se presentan los resultados obtenidos para publicidad en el método virtual.

Figura 16. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de publicidad en la capacitación virtual

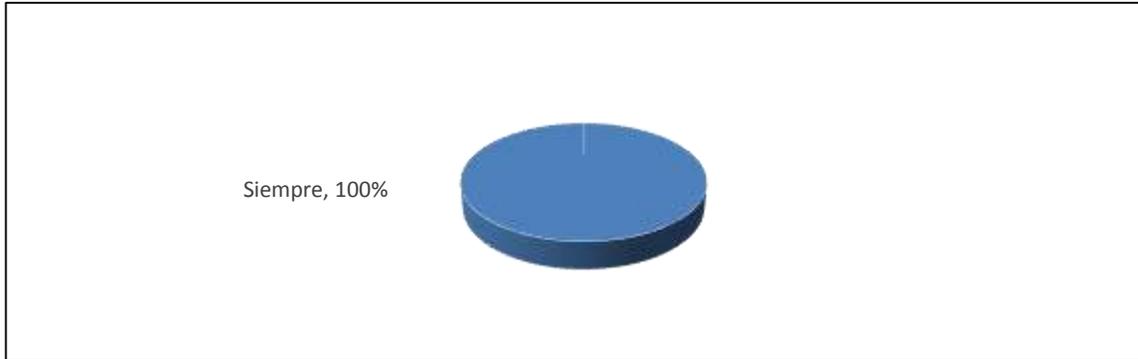


Fuente: Elaboración Propia

De ambas gráficas podemos observar que el valor más común en escala Likert esta entre 4 y 5. Sin embargo se demuestra que hay una diferencia significativa entre ambos tipos de capacitación, al proyectar un 56% de *siempre* en el método tradicional, contra un 41% del esquema virtual en ese mismo rubro.

No obstante así, en la capacitación mixta que se mantiene como totalmente elegible para los encuestados.

Figura 17. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de publicidad en la capacitación mixta.



Fuente: Elaboración Propia

Al igual que para la materia de *publicidad*, se obtuvieron los datos para el resto de las materias del perfil de conocimientos definido por el Departamento de Recursos Humanos, los resultados se muestran a continuación:

Producto

En las tablas 20, 21 y 22 se muestran las distribuciones de frecuencias respecto de las calificaciones en escala Likert otorgada por los tres tipos de capacitación, en relación a los conocimientos del área de producto.

Tabla 20

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de producto en la capacitación tradicional

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION TRADICIONAL Producto				
	Siempre	5	10	31%
	Frecuentemente	4	18	56%
	Algunas Veces	3	4	13%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de producto en la capacitación virtual

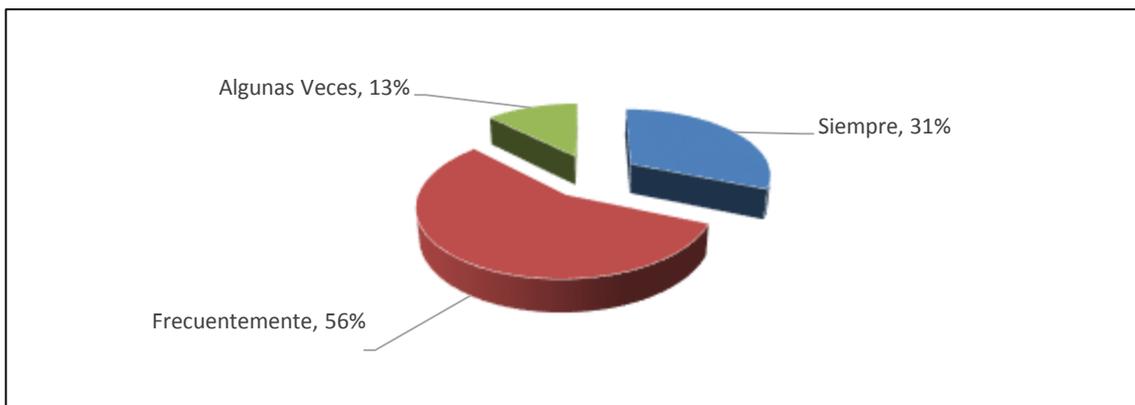
Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION VIRTUAL Producto				
	Siempre	5	21	66%
	Frecuentemente	4	9	28%
	Algunas Veces	3	2	6%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

La información contenida en las tablas 20 y 21 se muestra en las gráficas 18 y 19 donde se observa que en el área de producto existen algunas diferencias significativas en los resultados obtenidos entre ambos métodos. Por ejemplo: En la capacitación

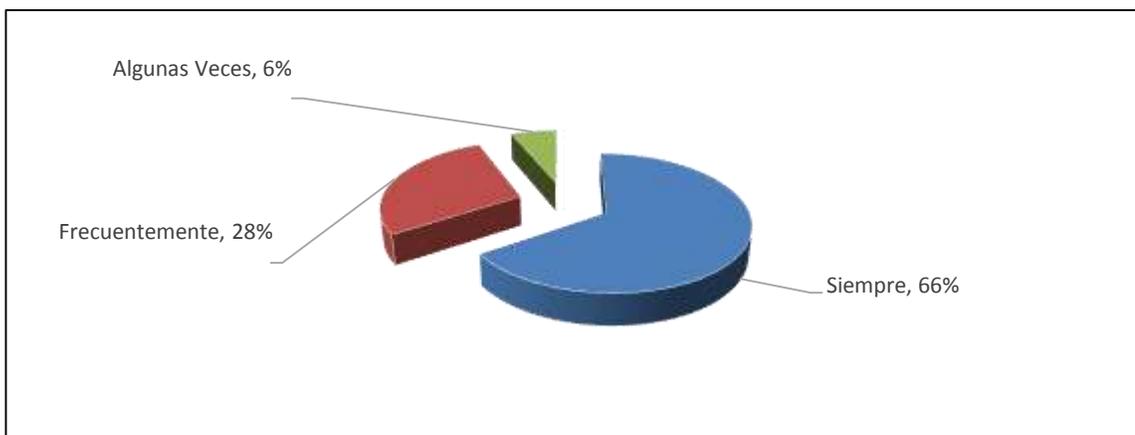
tradicional el 31% de los encuestados estipuló el valor de *siempre* y el 56% *frecuentemente*. Sin embargo en la capacitación virtual el 66% prefiere “siempre” actualizarse vía virtual, mientras que un 28% lo haría frecuentemente.

Figura 18. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de producto en la capacitación tradicional



Fuente: Elaboración Propia

Figura 19. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de producto en la capacitación virtual



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del área de producto, se observa que los valores típicos para ambos tipos de capacitación están en 4 (frecuentemente) y el 5 (siempre) en la escala Likert.

Finalmente se presentan los resultados de la capacitación mixta en la tabla 22 y en la gráfica 20, en donde en esta área de conocimiento llamada *producto*, se mantiene constante la preferencia entre los subgerentes para tomar capacitación bajo este esquema híbrido.

Tabla 22

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de producto en la capacitación mixta

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION MIXTA Producto	Siempre	5	32	100%
	Frecuentemente	4	0	0
	Algunas Veces	3	0	0
	Rara vez	2	0	0
	Nunca	1	0	0
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de producto en la capacitación mixta.



Fuente: Elaboración Propia

Percepción del Cliente

En las tablas 23, 24 y 25 se muestran la distribución de frecuencias respecto de las calificaciones en escala Likert otorgada para los tres tipos de capacitación, en relación a los conocimientos del área de Percepción del Cliente.

Tabla 23

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de percepción del cliente en la capacitación tradicional

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION TRADICIONAL Percepción del Cliente	Siempre	5	19	59%
	Frecuentemente	4	12	38%
	Algunas Veces	3	1	3%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%

Fuente: Elaboración propia

TOTAL= 100%

Tabla 24

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de percepción del cliente en la capacitación virtual

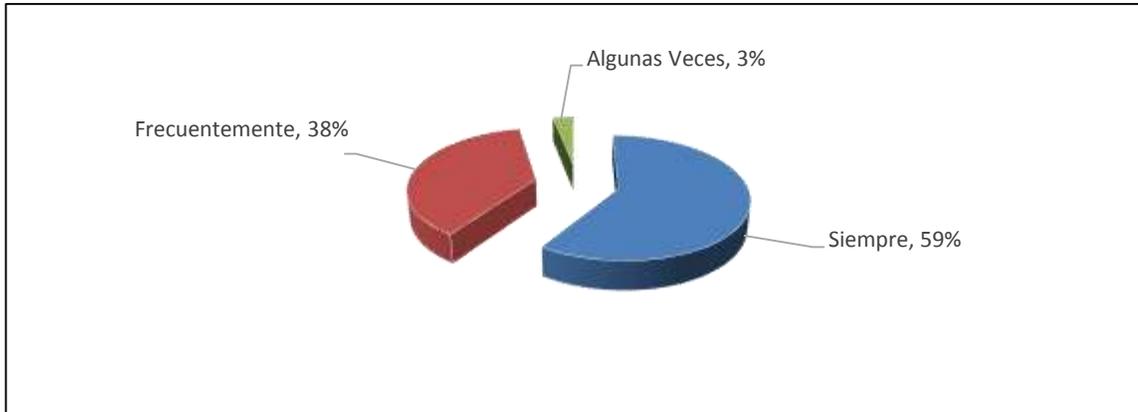
Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION VIRTUAL Percepción del Cliente				
	Siempre	5	17	53%
	Frecuentemente	4	11	34%
	Algunas Veces	3	4	13%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%

TOTAL= 100%

Fuente: Elaboración propia

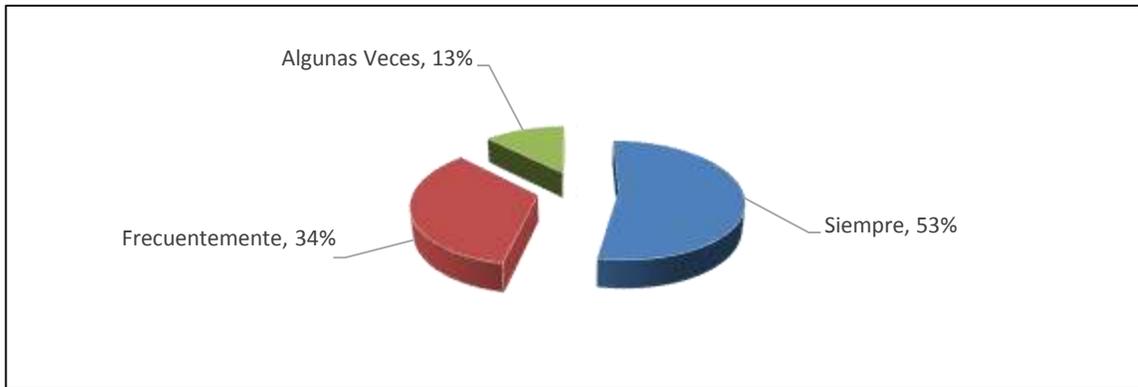
La información contenida en las tablas 23 y 24 se muestran en las gráficas 21 y 22 donde se observa que los conocimientos de percepción del cliente también se encuentran en nivel más típico con un valor de 5 (siempre) para ambas modalidades, lo cual implica que para la capacitación tradicional es del 59% y la capacitación virtual del 53%. Así mismo se proyecta un valor de 4 (frecuentemente) 38% para la presencial y 34% para online.

Figura 21. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de percepción del cliente en la capacitación tradicional



Fuente: Elaboración Propia

Figura 22. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de percepción del cliente en la capacitación virtual



Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a la capacitación mixta su único valor alcanzado es de 5 (siempre) por lo que nuevamente queda de manifiesto su predilección de los subgerentes por esta modalidad. Los resultados se expresan en la tabla 25 y en la gráfica 23 respectivamente.

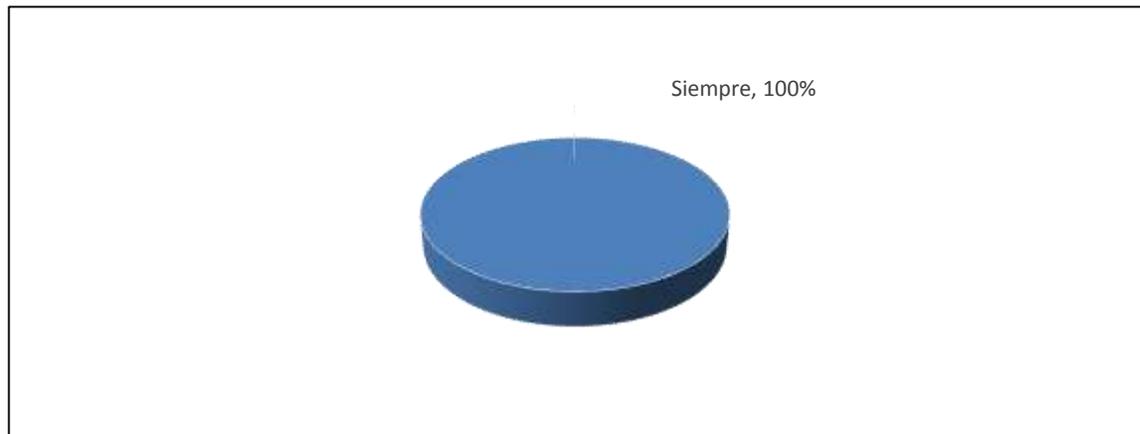
Tabla 25

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de percepción del cliente en la capacitación mixta

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION MIXTA Percepción del Cliente				
	Siempre	5	32	100%
	Frecuentemente	4	0	0
	Algunas Veces	3	0	0
	Rara vez	2	0	0
	Nunca	1	0	0
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de percepción del cliente en la capacitación mixta



Fuente: Elaboración Propia

Informática

En las tablas 26, 27 y 28 se muestran la distribución de frecuencias respecto de las calificaciones en escala Likert otorgada para los tres tipos de capacitación, en relación a los conocimientos del área de Informática.

Tabla 26

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos informáticos en la capacitación tradicional

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION TRADICIONAL Informática				
	Siempre	5	0	0%
	Frecuentemente	4	21	88%
	Algunas Veces	3	3	13%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

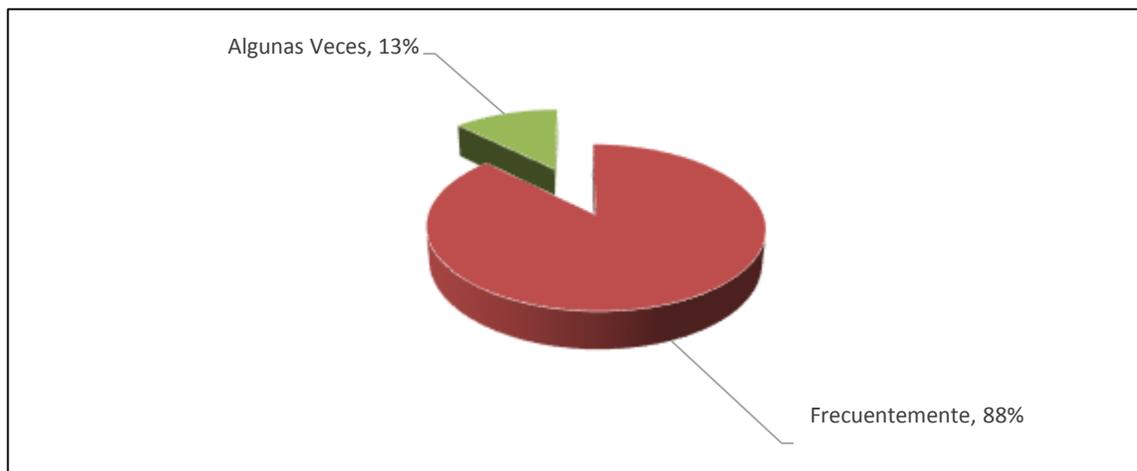
Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos informáticos en la capacitación virtual

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION VIRTUAL Informática				
	Siempre	5	22	92%
	Frecuentemente	4	2	8%
	Algunas Veces	3	0	0%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

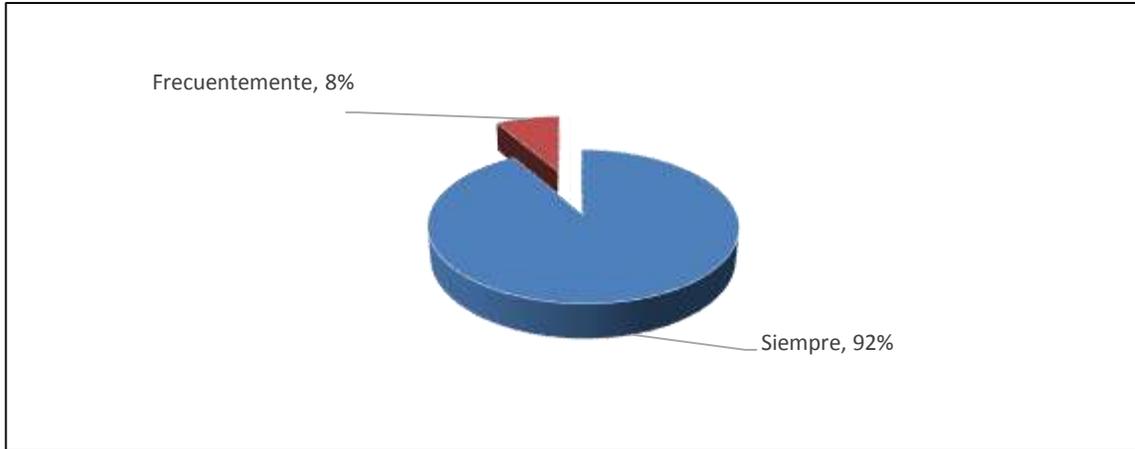
La información contenida en las tablas 26 y 27 se muestra en sus gráficas 24 y 25. Se puede apreciar que existe una diferencia significativa en la capacitación presencial y online, donde esta última está por encima del esquema convencional, al representar el método tradicional un 88% del valor 4 (frecuentemente) en la escala de Likert, mientras que la modalidad virtual es el 92% del valor 5 (siempre) el que más se elige entre los encuestados. Lo anterior debido a que al representar conocimientos meramente informáticos se encuentra mayor interacción por parte del capacitado utilizando el portal corporativo, a que si fuese únicamente una capacitación en el aula con un instructor, en donde no se ubicarían las dudas reales de operatividad de cada una de las herramientas.

Figura 24. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de informáticos en la capacitación tradicional



Fuente: Elaboración Propia

Figura 25. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de informáticos en la capacitación virtual



Fuente: Elaboración Propia

Por lo que se refiere a la capacitación mixta no es la excepción que continúe manteniéndose como la favorita entre los encuestados, y con mayor razón en esta área de conocimiento llamado *informático* pues de la eficiente combinación de un método con el otro se puede obtener una enriquecida retroalimentación por parte del instructor (capacitación tradicional) hacia los capacitados, debido a la interacción directa con el portal virtual, creando así un verdadero aprendizaje significativo que pueda aplicarse en el campo laboral. De ser esto posible, ocasionará que los indicadores de productividad se vean favorecidos, brindando una mayor ventaja competitiva para la empresa. Lo anterior se especifica en la tabla 28 y en la gráfica 26.

Tabla 28

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos informáticos en la capacitación mixta

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION MIXTA Informática	Siempre	5	24	100%
	Frecuentemente	4	0	0
	Algunas Veces	3	0	0
	Rara vez	2	0	0
	Nunca	1	0	0
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de informáticos en la capacitación mixta



Fuente: Elaboración Propia

Inglés

En las tablas 29, 30 y 31 se muestran la distribución de frecuencias respecto de las calificaciones en escala Likert otorgada para los tres tipos de capacitación, en relación a los conocimientos del área de inglés.

Tabla 29

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de inglés en la capacitación tradicional

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION TRADICIONAL Inglés				
	Siempre	5	5	31%
	Frecuentemente	4	7	44%
	Algunas Veces	3	4	25%
	Rara vez	2	0	0%
Nunca	1	0	0%	
TOTAL=				100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

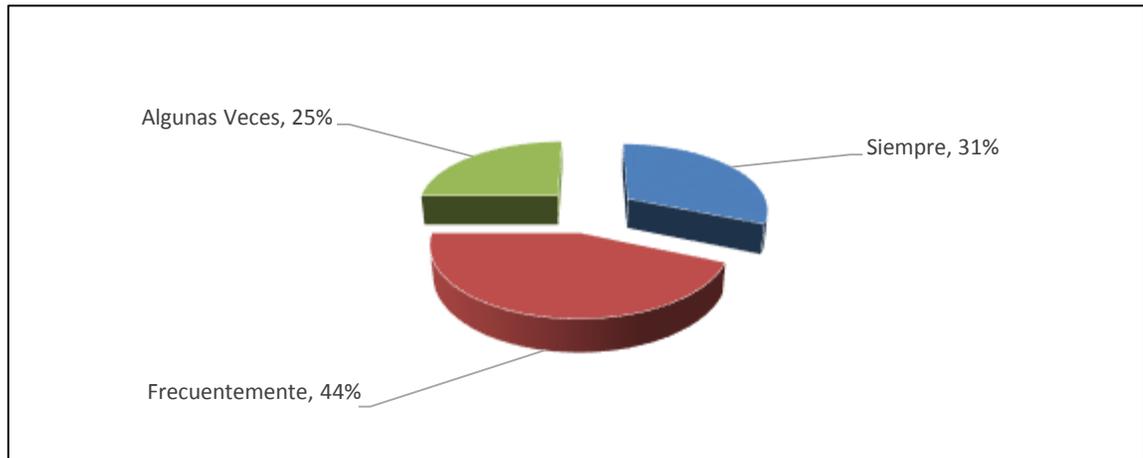
Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de inglés en la capacitación virtual

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION VIRTUAL Inglés				
	Siempre	5	12	75%
	Frecuentemente	4	4	25%
	Algunas Veces	3	0	0%
	Rara vez	2	0	0%
Nunca	1	0	0%	

Fuente: Elaboración propia

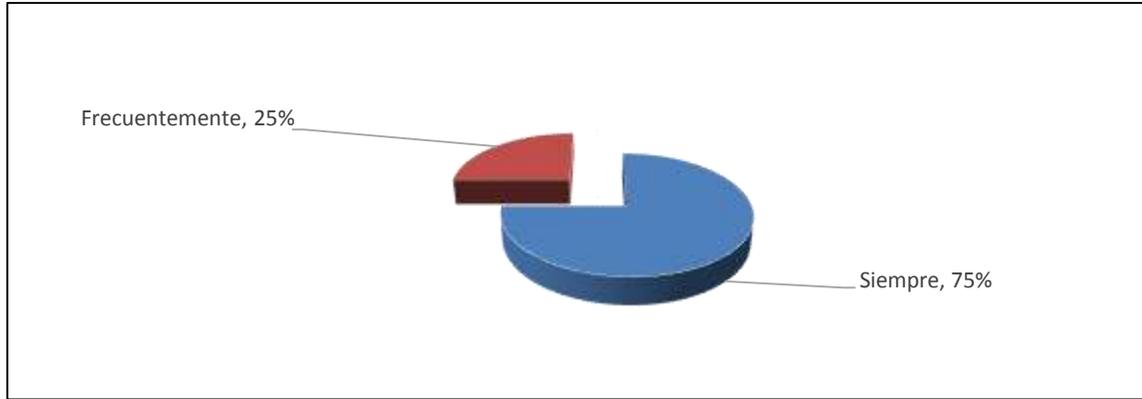
La información contenida en las tablas 29 y 30 se muestra en las gráficas 27 y 28 donde se observa que existe una diferencia significativa entre ambos métodos, al ser la capacitación virtual la que más se elige por los encuestados (75% siempre) para actualizarse en el área de inglés en contra del 31% que refleja la capacitación presencial; lo que significa que al igual que en informática, para estos conocimientos se requieren ser reforzados con una capacitación mixta para una mejor retroalimentación.

Figura 27. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de inglés en la capacitación tradicional



Fuente: Elaboración Propia

Figura 28. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de inglés en la capacitación virtual



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente a manera de información se presentan los resultados en la tabla 31 y grafica 29 de la capacitación mixta, en donde en esta área de conocimiento, queda más que comprobado la elección de los subgerentes por cursar bajo este esquema híbrido la actualización del idioma inglés.

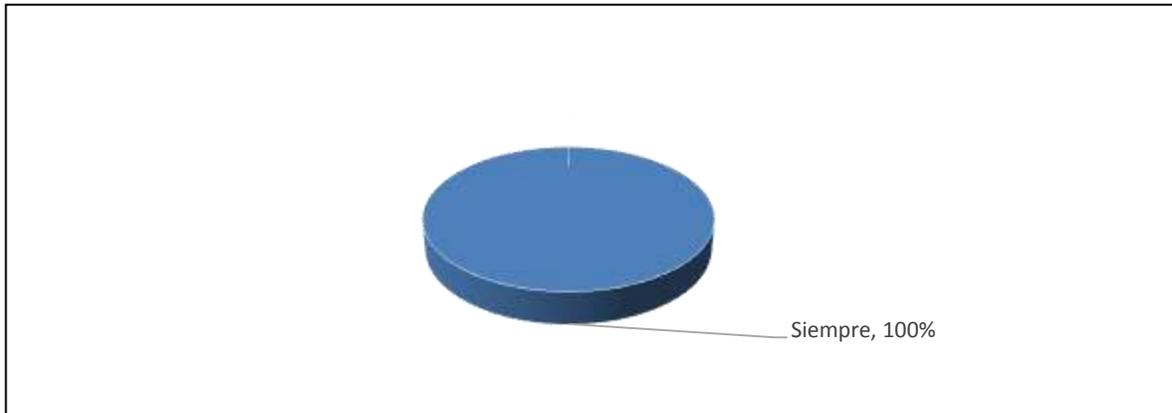
Tabla 31

Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de inglés en la capacitación mixta

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION MIXTA Ingles	Siempre	5	16	100%
	Frecuentemente	4	0	0
	Algunas Veces	3	0	0
	Rara vez	2	0	0
	Nunca	1	0	0
TOTAL=			16	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Distribución de frecuencias en escala Likert para los conocimientos de inglés en la capacitación mixta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis general

De los datos obtenidos hasta el momento, y de acuerdo a lo mostrado en la tabla 15 se puede observar que el área de conocimientos donde se han obtenido los mejores resultados en lo que respecta a la capacitación tradicional fue en los conocimientos de: *percepción del cliente* con 146 puntos, mientras que la capacitación virtual fue el rubro de *conocimientos del producto* con 147 puntos. Sin embargo, existen áreas como es informática e inglés que definitivamente deben de ser reforzadas por la capacitación mixta para una nutrida retroalimentación. Adicionalmente es importante observar que las herramientas informáticas contribuyen a automatizar de forma importante los procesos de comunicación entre los diversos departamentos de la Dirección Comercial, por lo que un incremento de conocimientos en esta área podría mejorar, de forma significativa, el desempeño del personal.

En lo referente al idioma inglés se puede mencionar que si bien no es una herramienta propia de la operación de la empresa, si contribuye a mejorar el entendimiento de todos aquellos procesos de diseño, desarrollo de productos y campañas publicitarias, que tienen que ver con el mercado tanto de clientes como de consumidores, por lo tanto, es importante que se atienda.

En un nivel general, sumando todas las calificaciones y dividiendo entre el número de áreas que evaluaron se obtiene un puntaje general de 579 de un máximo posible de 680 puntos para la capacitación tradicional, lo que la ubica dentro de la escala Likert en un nivel de 4.25 que corresponde a frecuentemente (4) y siempre (5).

Con la capacitación virtual se obtiene un puntaje general de 621 de un máximo posible de 680 puntos, lo que ubica a esta variable dentro de la escala Likert en un nivel de 4.56 que corresponde a frecuentemente (4) y siempre (5). Lo que significa que existe una preferencia por la capacitación online sobre la presencial. También es importante observar que en ambos tipos de capacitación, las materias de informática e inglés son las que tienen los puntajes más bajos.

De los datos que han sido recabados por ambos métodos (presencial y online) hasta el momento, se puede comentar que existe una tendencia generalizada favorable a la capacitación virtual. Sin embargo para efectos de un perfeccionamiento de lo anterior la *capacitación mixta* es la mejor opción, pues fortalece la actualización de conocimientos en el momento oportuno y con un aprendizaje hecho a la medida de los capacitados. Sus números son: un puntaje general de 680 de un máximo posible de 680 puntos, lo que ubica a esta variable dentro de la escala Likert en el nivel más alto de 5.00 que corresponde a siempre (5). Proyectándola indiscutiblemente como la alternativa más viable de aprendizaje.

Desempeño en capacitación tradicional

La variable desempeño con capacitación tradicional se midió a través de las preguntas 18 a la 27 del cuestionario. Se valoró la percepción que tienen los jefes de departamento respecto de factores tales como: efectividad, tiempo de ejecución, optimización de recursos, resolución de problemas de tipo práctico, toma de decisiones, trabajo en equipo y espíritu de pertenencia. La tabla 32 y la gráfica 30 muestran la distribución de frecuencias obtenida en escala Likert para el grupo de preguntas antes mencionado.

Tabla 32

Desempeño observado en la capacitación tradicional

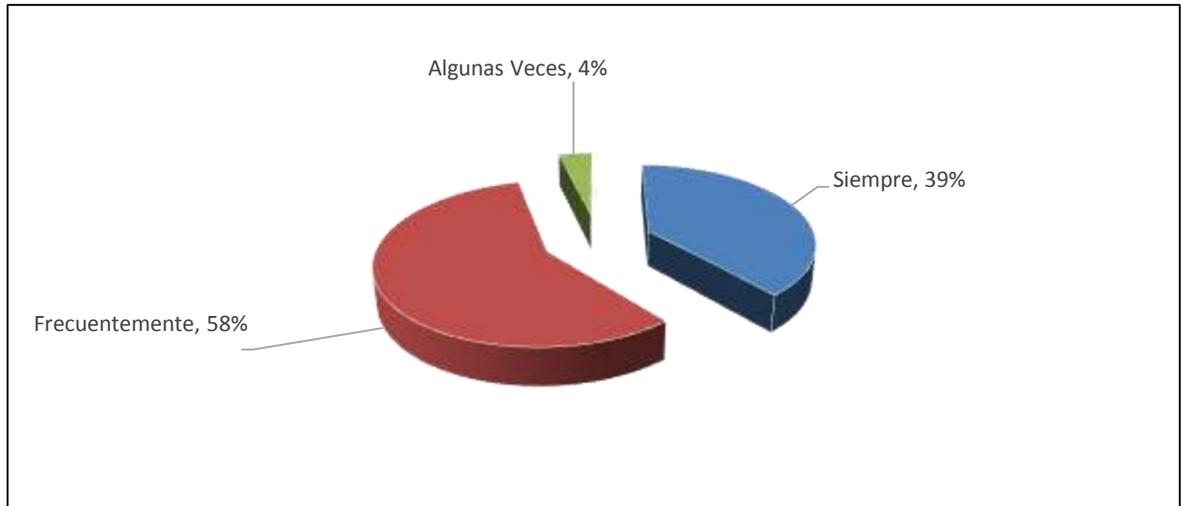
Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION TRADICIONAL Desempeño				
	Siempre	5	31	39%
	Frecuentemente	4	46	58%
	Algunas Veces	3	3	4%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el valor más comúnmente obtenido respecto al personal que tomó la capacitación tradicional es el 4 el cual representa el 58% de las opiniones consultadas, lo anterior significa que los subgerentes de departamento tienen una opinión favorable, en relación a este tipo de modalidad, pero sumando las calificaciones obtenidas a las preguntas 18 a la 27 de la tabla 11, el puntaje obtenido para la variable desempeño con capacitación presencial es de 348 de un total máximo posible de 400, lo que equivale a

una calificación dentro de la escala Likert de 4.35 ubicándose esta variable entre los niveles de frecuentemente (4) y siempre (5). Lo cual significa que se tiene una opinión destacada sobre esta forma de capacitar al personal

Figura 30. Desempeño observado en la capacitación tradicional



Fuente: Elaboración Propia

Desempeño en capacitación virtual

La variable desempeño con capacitación virtual se midió a través de las preguntas 45 a la 54 del cuestionario. Se valoró la percepción que tienen los jefes de departamento respecto de factores tales como efectividad, tiempo de ejecución, optimización de recursos o procesos, resolución de problemas prácticos, toma de decisiones, trabajo en equipo y espíritu de pertenencia. La tabla 33 y la gráfica 31 muestran la distribución de frecuencias obtenida.

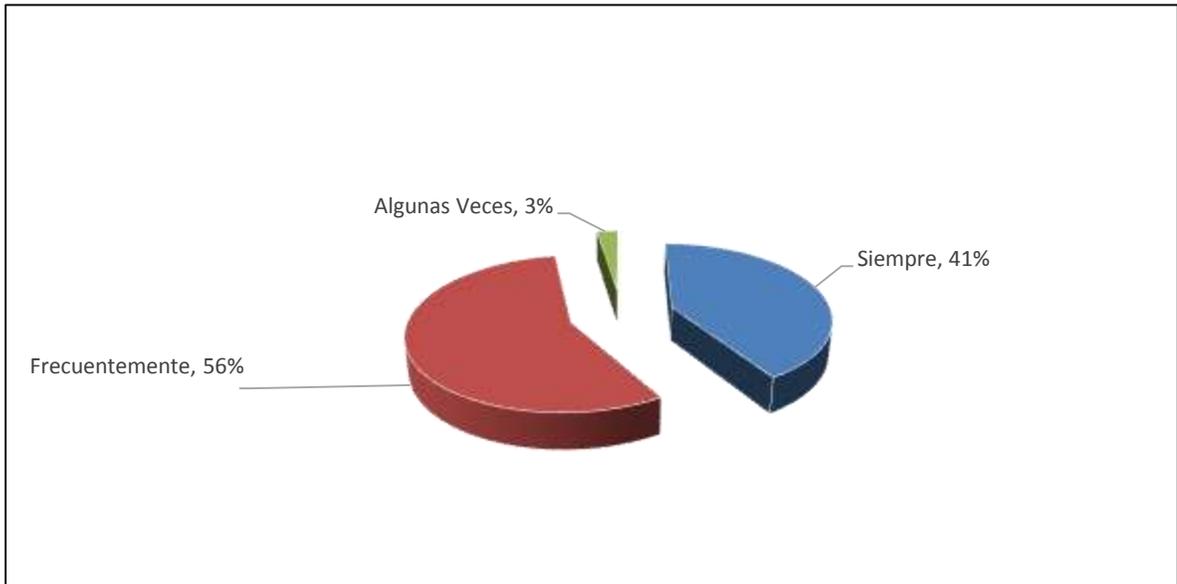
Tabla 33

Desempeño observado en la capacitación virtual

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION VIRTUAL Desempeño				
	Siempre	5	33	41%
	Frecuentemente	4	45	56%
	Algunas Veces	3	2	3%
	Rara vez	2	0	0%
	Nunca	1	0	0%
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Desempeño observado en la capacitación virtual



Fuente: Elaboración Propia

El puntaje obtenido para la variable desempeño con capacitación virtual por las ocho áreas de acuerdo a la información mostrada en la tabla 12 es de 351 de un total máximo posible de 400, lo que equivale a una calificación dentro de la escala Likert de 4.38 ubicándose esta variable entre los niveles de frecuentemente (4) y siempre (5)

Es importante resaltar que la calificación obtenida para el desempeño en capacitación virtual en escala de Likert es mejor (4.38) que la obtenida para el desempeño de la capacitación tradicional (4.35), lo cual quiere decir que en lo referente al desempeño, existe una percepción más favorable por la capacitación online sobre la presencial sin que esto implique diferencias significativas.

Desempeño en capacitación mixta

La variable desempeño con capacitación mixta se midió a través de las preguntas 72 a la 81 del cuestionario. Se valoró la percepción que tienen los subgerentes de departamento respecto de factores tales como efectividad, tiempo de ejecución, optimización de recursos o procesos, resolución de problemas prácticos, toma de decisiones, trabajo en equipo y espíritu de pertenencia. La tabla 34 y la gráfica 32 muestran la distribución de frecuencias obtenida.

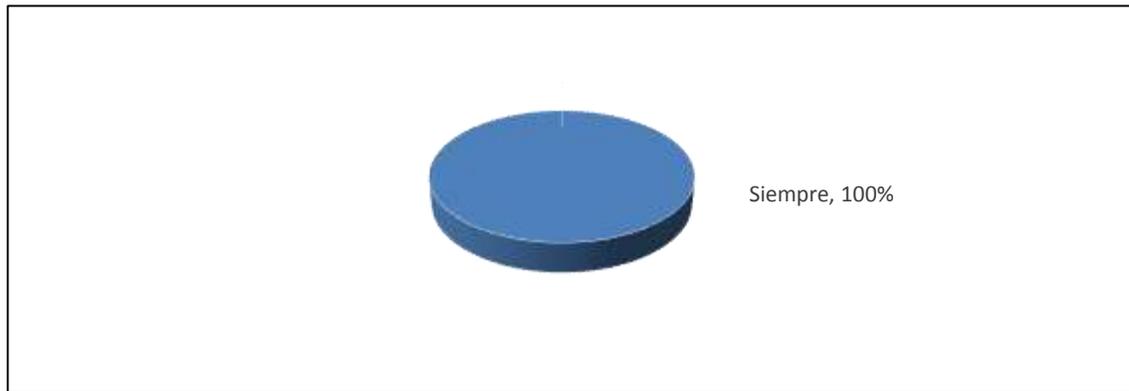
Tabla 34

Desempeño observado en la capacitación mixta

Pregunta	Amplitud de escala	Escala	Frecuencia	%
CAPACITACION MIXTA Desempeño				
	Siempre	5	80	100%
	Frecuentemente	4	0	0
	Algunas Veces	3	0	0
	Rara vez	2	0	0
	Nunca	1	0	0
TOTAL=			100%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Desempeño observado en la capacitación mixta



Fuente: Elaboración Propia

El puntaje obtenido para la variable desempeño con capacitación mixta por las ocho áreas de acuerdo a la información mostrada en la tabla 13 es de 400 de un total máximo posible de 400, lo que equivale a una calificación dentro de la escala Likert de 5.00 ubicándose esta variable en el nivel de siempre (5).

Es importante resaltar que la calificación obtenida en escala de Likert para el desempeño en capacitación mixta es mejor (5.00) que la obtenida para el desempeño de la capacitación tradicional (4.35) y la capacitación virtual (4.38), lo cual quiere decir que en lo referente al desempeño, existe una notoria predilección por esta modalidad de métodos combinados, lo que marca una significativa diferencia con respecto a las otras dos modalidades.

5.2.2. Interpretación de Datos

A partir de los datos obtenidos en el cuestionario, podemos obtener una calificación en escala Likert para cada subgerencia, con ello, podemos calcular valores estadísticos clásicos como son valor máximo, valor mínimo, valor promedio, mediana, moda y desviación estándar.

En la tabla 35 se muestra la calificación en escala Likert para cada subgerencia de la Dirección Comercial.

Tabla 35

Valores promedio de cada variable en escala de Likert por subgerencia

Subgerencia	Capacitación Tradicional	Capacitación Virtual	Capacitación Mixta	Desempeño Capacitación Tradicional	Desempeño Capacitación Virtual	Desempeño Capacitación Mixta
VENTAS	4.23	4.29	5	4.2	4.2	5
DISEÑO DEL PRODUCTO	4.29	4.52	5	4.5	4.3	5
DISTRIBUCION	4.05	4.47	5	4.3	4.5	5
PUBLICIDAD	4.17	4.76	5	4.7	4.3	5
INV. DE MERCADOS	4.41	4.58	5	4.1	4.5	5
REL. PUBLICAS	4.29	4.47	5	4.7	4.3	5
PROMOCION	4.7	4.41	5	4.3	4.2	5
COMERCIO ELECTRONICO	3.88	5	5	4	4.8	5
Totales	34.02	36.5	40	34.8	35.1	40

Fuente: Elaboración propia

Con estos valores se pueden obtener los datos estadísticos típicos como son:

- *Número de muestras* = N
- *Valor Máximo*
- *Valor Mínimo*
- *Valor Promedio* = suma de valores / número de muestras
- *Mediana* = Valor ubicado en el centro de la serie de valores origen
- *Moda* = Número que se repite con mayor frecuencia

- *Desviación estándar* =
$$\sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

Haciendo uso del programa de cómputo Microsoft Excel llegamos a la tabla 36 que incluye los valores estadísticos de cada variable.

Tabla 36

Valores estadísticos de cada variable

Valores estadísticos	Capacitación Tradicional	Capacitación Virtual	Capacitación Mixta	Desempeño Capacitación Tradicional	Desempeño Capacitación Virtual	Desempeño Capacitación Mixta
N	8	8	8	8	8	8
VALOR MAXIMO	4.7	5	5	4.7	4.8	5
VALOR MINIMO	3.88	4.29	5	4	4.2	5
PROMEDIO O MEDIA	4.2525	4.5625	5	4.35	4.3875	5
MEDIANA	4.26	4.495	5	4.3	4.3	5
MODA	4.29	4.47	5	4.3	4.3	5
DESVIACION ESTÁNDAR	0.243471911	0.222694538	0	0.261861468	0.20310096	0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que en lo referente a medidas de tendencia central, la capacitación virtual se encuentre mejor ubicada que la tradicional, ya que su media y mediana son mayores. En lo que respecta a la variabilidad, tenemos que las opiniones del desempeño en la modalidad online son ligeramente más homogéneas que las opiniones del desempeño presencial. Mientras que en la capacitación mixta al obtener el puntaje máximo, las medidas de tendencia central no sufren cambio alguno debido a la elección total de sus encuestados.

Para la variable *capacitación tradicional* se tiene un valor máximo de 4.70 y un mínimo de 3.88, así mismo, sus medidas de tendencia central son: una moda de 4.29, es decir, la categoría que se presentó con más constancia fue la de frecuentemente (4) y siempre (5) para los indicadores evaluados, los cuales midieron el grado de

conocimientos básico establecido por el departamento de recursos humanos de acuerdo al perfil requerido para el personal que labora en la Dirección Comercial en los ámbitos de publicidad, producto, percepción del cliente, informática e idioma inglés. La media dio un valor de 4.25 que al igual que la moda, cae en la categoría de frecuentemente (4) y siempre (5) para los mismos casos ya mencionados.

En cuanto a la variabilidad, la desviación estándar es de 0.24, es decir que las respuestas de los entrevistados se desvían 4.25 -en promedio- respecto a la media, en .24 unidades de la escala, lo cual muestra que la percepción de los subgerentes en referencia a la capacitación presencial cae en el intervalo de frecuentemente (4) y siempre (5) Esta es la variable que presenta la mayor desviación estándar, lo cual significa que las opiniones tuvieron más diferencias.

Es interesante observar de la tabla 15 que los conocimientos en *informática e idioma inglés* son los que presentan el puntaje más bajo, mientras que podemos mencionar que los *conocimientos de percepción del cliente y conocimientos de publicidad* son los que mejor puntuación han obtenido. La situación anterior se puede explicar en que la mayoría del personal que labora dentro de la Dirección Comercial son mercadólogos y publicistas de profesión, sin embargo, las herramientas informáticas con las que se cuenta actualmente pueden contribuir de forma considerable a eficientizar el trabajo y a mejorar la productividad de forma significativa, por lo que debiera de tomarse en cuenta este resultado al momento de proponer un plan de capacitación para esta área. Por otra parte, es notorio que los conocimientos en el idioma inglés deben de ser reforzados en futuras capacitaciones.

Para la variable *capacitación virtual* se tiene un valor máximo de 5.00 y un mínimo de 4.29, así mismo, sus medidas de tendencia central son: una moda de 4.47, es decir, la

categoría que se presentó con más frecuencia fue la de frecuentemente (4) y siempre (5) para los indicadores evaluados, los cuales midieron el grado de conocimientos básico establecido por el departamento de recursos humanos de acuerdo al perfil requerido para el personal que labora en la Dirección Comercial en los ámbitos de publicidad, producto, percepción del cliente, informática e idioma inglés. La media dio un valor de 4.56 quien al igual que la moda cae en el intervalo de frecuentemente (4) y siempre (5) para los mismos casos ya mencionados.

En cuanto a la variabilidad, la desviación estándar es de 0.22, es decir que las respuestas de los entrevistados se desvían 4.56 -en promedio- respecto a la media en .22 unidades de la escala, lo cual muestra que la percepción de los subgerentes en referencia a la capacitación virtual cae en el intervalo de frecuentemente (4) y siempre (5). Esto significa que las opiniones de los entrevistados tuvieron menor número de variaciones en comparación a la capacitación tradicional.

Es interesante observar que desde esta serie de datos se evidencia un resultado mejor generalizado de la capacitación virtual respecto de la capacitación presencial. Adicionalmente, los conocimientos de inglés e informática nuevamente fueron los que resultaron con una menor calificación, situación que coincide tanto en la capacitación presencial como en la virtual.

Por lo que se refiere a la variable de la *capacitación mixta* posee un valor máximo y mínimo de 5.00, así mismo, sus medidas de tendencia central son: una moda de 5.00, es decir, la categoría que se presentó como única respuesta por parte de los encuestados fue la de siempre (5) para los indicadores evaluados, repitiéndose de igual manera ese valor en la media para los casos ya mencionados. Mientras que la desviación estándar es de 0 (cero), es decir que las respuestas de los entrevistados no se desvían del promedio 5.00,

debido a que todos los subgerentes sin excepción consideraron a esta capacitación híbrida como *siempre* elegible con el argumento que existe mayor retroalimentación para el capacitado.

Para la variable *desempeño de la capacitación tradicional* se obtuvo un valor máximo de 4.7 y mínimo de 4.0. Sus medidas de tendencia central tienen una moda de 4.3, es decir la categoría que se presentó con mayor frecuencia fue la de frecuentemente (4) y siempre (5) para los indicadores evaluados, los cuales midieron la percepción que poseen los subgerentes de departamento respecto del desempeño que tiene el personal que ha sido capacitado bajo el método tradicional en los aspectos de efectividad, tiempo de ejecución, optimización de procedimientos, resolución de problemas prácticos, toma de decisiones, trabajo en equipo y espíritu de pertenencia. La media obtenida fue de 4.35, es decir, que el promedio para las actitudes medidas caen dentro de la misma categoría de frecuentemente (4) y siempre (5).

Por lo tanto la desviación estándar es de 0.26, es decir que las respuestas de los entrevistados se desvían 4.35 -en promedio- respecto a la media en 0.26 unidades de la escala, lo cual muestra que la percepción de los subgerentes en referencia al desempeño de la capacitación presencial cae en el intervalo de frecuentemente (4) y siempre (5). Esta es la variable que presenta la mayor desviación estándar, lo cual significa que las opiniones tuvieron más diferencias.

Para la variable de *desempeño de la capacitación virtual* se obtuvo un valor máximo de 4.8 y mínimo de 4.2. Sus medidas de tendencia central tienen una moda de 4.3, es decir, la medida que se presentó con mayor frecuencia fue la de frecuentemente (4) y siempre (5) para los indicadores evaluados, los cuales midieron la percepción que tienen los sugerentes de departamento respecto del desempeño que posee el personal que ha

sido capacitado bajo el método virtual en los aspectos de efectividad, tiempo de ejecución, optimización de procedimientos, resolución de problemas prácticos, toma de decisiones, trabajo en equipo y espíritu de pertenencia. La media obtenida fue de 4.38, es decir, que el promedio para las actitudes medidas caen dentro de la categoría de frecuentemente (4) y siempre (5). En cuanto a la medida de variabilidad la desviación estándar es de 0.20, es decir que las respuestas de los entrevistados se desvían 4.38 -en promedio- respecto a la media en 0.20 unidades de la escala, lo cual muestra que la percepción de los subgerentes en referencia al desempeño de la capacitación virtual cae en el intervalo de frecuentemente (4) y siempre (5). Esto significa que las opiniones de los entrevistados tuvieron menor número de variaciones en comparación a la capacitación tradicional.

La situación anterior pone de manifiesto que existe una ligera percepción más positiva del desempeño de aquellos que recibieron la capacitación virtual respecto de aquellos que la recibieron de manera presencial.

Finalmente la variable de *desempeño de la capacitación mixta* posee un valor máximo y mínimo de 5.00, así mismo, sus medidas de tendencia central son: una moda de 5.00, es decir, la categoría que se presentó como única respuesta por parte de los encuestados fue la de siempre (5) para los indicadores evaluados, repitiéndose de igual manera ese valor en la media para los casos ya mencionados. Mientras que la desviación estándar es de 0 (cero), es decir que las respuestas de los entrevistados no se desvían del promedio 5.00, debido a que todos los subgerentes sin excepción consideraron a esta capacitación híbrida como *siempre* elegible con el argumento que existe mayor retroalimentación para el capacitado.

La mayoría de los subgerentes de departamento observó que existe una tendencia favorable del personal a aceptar la capacitación de tipo virtual, considerando que gran parte de ellos, provienen de universidades privadas en donde se les promueven los programas ejecutivos o bien 100% online por lo que para éstos el trabajar en plataformas a distancia, es sinónimo de familiarización y de administración del tiempo, debido a su alta inclinación, por una cultura de *autorregulación de conocimientos* que genere adaptabilidad constante al cambio.

Dicho lo anterior la capacitación mixta es demostrada por los subgerentes como la predilecta, ya que al disponer de contenidos en portales virtuales que en muchos de los casos requieren de aclaración de dudas o de mayor retroalimentación por parte del instructor, este modelo híbrido, permite programar un menor número de sesiones presenciales con quienes reciben la capacitación, contribuyendo de esta manera a un aprendizaje realmente significativo, que a su vez, escuche todas aquellas sugerencias que mejoren continuamente este método, haciéndolo más eficiente y competitivo.

5.3. Comprobación de hipótesis

En el análisis del estudio estadístico realizado, se obtuvieron los siguientes resultados del desempeño observado para los tres tipos de capacitación, mismos que se demuestran en la tabla 37 y en la gráfica 33 expresados en escala Likert.

Tabla 37

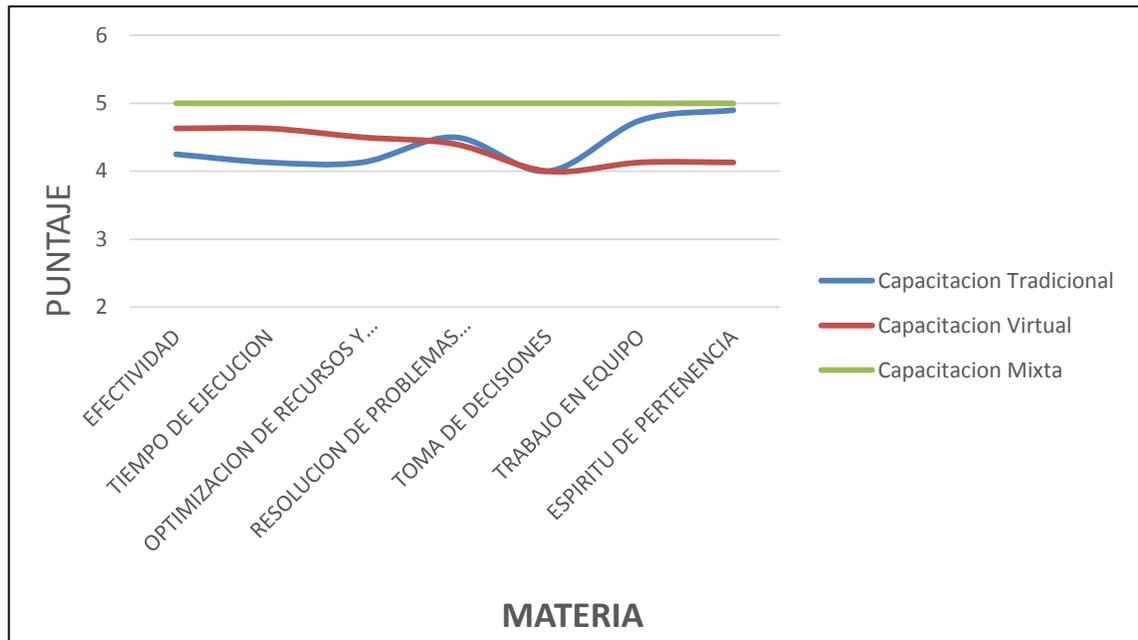
Condensado de los resultados evaluados para el desempeño de acuerdo al tipo de capacitación

Desempeño	Capacitación Tradicional	Capacitación Virtual	Capacitación Mixta
EFFECTIVIDAD	4.25	4.63	5
TIEMPO DE EJECUCION	4.13	4.63	5
OPTIMIZACION DE RECURSOS Y PROCESOS	4.13	4.5	5
RESOLUCION DE PROBLEMAS PRACTICOS	4.5	4.4	5
TOMA DE DECISIONES	4	4	5
TRABAJO EN EQUIPO	4.75	4.13	5
ESPIRITU DE PERTENENCIA	4.9	4.13	5
TOTALES	30.66	30.42	35
En escala de Likert	4.38	4.345714286	5

Fuente: Elaboración propia

En lo referente al desempeño a través de la capacitación tradicional y virtual , es mínimamente evidente que en términos generales la percepción de los subgerentes de departamento de las diferentes áreas, tienen una ligera mejor percepción del personal que se capacitó por el método tradicional (4.38 en escala de Likert) que de aquel que llevó una capacitación de tipo virtual (4.34 en escala de Likert), aunque no hay diferencias significativas (son diferencias en centésimas) pues ambas recaen en el intervalo de frecuentemente (4) y siempre (5), si existe una notoria elección por la capacitación mixta (5.00 en escala de Likert) en comparación con los otros dos métodos.

Figura 33. Resultados evaluados para el desempeño de acuerdo al tipo de capacitación



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la gráfica anterior *se pueden confirmar entonces las tres hipótesis* que se plantearon en un principio:

1. Que los indicadores de desempeño como: *efectividad, tiempo de ejecución y optimización de recursos o procesos*, son mayormente favorecidos en el *desempeño de la capacitación virtual* que en la tradicional, esto puede deberse a que en los cursos virtuales y asistidos por computadora aplicados por la Dirección Comercial, el estudiante puede regresar a lo largo del curso tantas veces como lo considere necesario para revisar los conocimientos previos, así mismo, es importante tomar en cuenta que el estudiante puede tener acceso al curso tanto en la oficina como en su casa, o de hecho, desde cualquier parte donde cuente con una computadora conectada a internet. Esta característica de los cursos virtuales influye para mejorar la capacidad de retención de los

conocimientos. Otro aspecto positivo en la capacitación virtual es que en muchas ocasiones se puede contar con un instructor en línea que apoye al estudiante las 24 horas del día, mientras que en la capacitación de tipo tradicional, el contacto con el profesor sólo se da durante el tiempo que dura el curso. Los aspectos en donde se obtuvo una *calificación baja* para la variable desempeño con capacitación virtual son los relacionados al *trabajo en equipo y espíritu de pertenencia*, lo cual puede explicarse porque durante una sesión de capacitación de tipo virtual, el educando carece de contacto directo con otras personas, lo cual deja fuera a varios aspectos de la relación humana, como puede ser la amistad, la confianza, la solidaridad, el respeto, la simpatía, entre otros. Estos factores se ven reducidos de forma drástica cuando la capacitación es de tipo virtual. También es importante mencionar que recientemente se ha tratado de mejorar este tipo de situaciones con los llamados chats o grupos de discusión, los cuales representan una forma de entrar en contacto con otras personas de forma sincrónica, es decir en el momento exacto.

2. Que en el *desempeño de la capacitación tradicional* los puntajes más altos con respecto a la capacitación virtual fueron para los indicadores de *Resolución de Problemas Prácticos, Espíritu de Pertenencia y Trabajo en Equipo*, lo cual puede deberse a que las sesiones presenciales tienen la característica de transmitir de forma vivencial la filosofía de la empresa, de reconocer logros, incrementar la autoestima de los estudiantes y por otra parte fomentar así la relación humana, encontrando un grupo de gente con un objetivo común. En cuanto a los *indicadores bajos* son aquellos que fueron superiores en la capacitación virtual dichos con anterioridad. Cabe hacer mención que para el

indicador *Toma de Decisiones* ambos tipos de capacitación presentaron un empate en su resultado, debido a que se trabaja tanto presencial como virtualmente, bajo el método de solución de casos, lo que hace notar que en este rubro si existe una coordinación entre los dos esquemas que es apreciado de igual forma por los subgerentes.

3. Que el *desempeño de la capacitación mixta* ha superado a las otras dos, pues ha sido mejor para el desarrollo del conocimiento en todas las áreas, mismo que se ve reflejado en los indicadores al combinar ambos métodos; debido a que la capacitación virtual ha fomentado la actualización constante de cada uno de los miembros que conforman la Dirección Comercial. Mientras que la capacitación presencial apoya a la anterior a través de una retroalimentación oportuna, que conduzca a la creación de equipos de alto desempeño, que mediante el desarrollo de habilidades directivas, interpersonales y operativas, se puedan aprovechar al máximo los diferentes perfiles interdisciplinarios en miras al cumplimiento de los objetivos establecidos.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

6.1. Conclusiones

Anteriormente era necesario que las personas al capacitarse en una empresa se desplazaran a un centro de formación, lo que ocasionaba una inversión muy costosa tanto en el ámbito laboral como de cada individuo, ya que se requería invertir en recursos tales como transporte, tiempo de movilización, instalaciones, entre otros. Además, muchas veces la efectividad de esas capacitaciones no era la mejor, debido a que la metodología de enseñanza se caracterizaba por usar modelos monótonos y complejos (por ejemplo el uso de libros y manuales poco prácticos), los cuales reducían la capacidad de captación del tema en estudio.

En la actualidad se puede acceder a cursos en línea desde prácticamente cualquier lugar del mundo, ya que el desarrollo de programas de E-Learning se ha extendido alrededor del mundo, lo cual brinda la posibilidad de tomar cursos de especialización que a menudo son impartidos desde otros países, y gracias a este método de enseñanza con un solo clic podemos abrir la puerta del conocimiento desde la comodidad de nuestros hogares u oficinas.

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la percepción que tienen los subgerentes (del área comercial) del desempeño de sus subordinados como resultado de la capacitación mixta, en comparación con la capacitación tradicional (presencial) y virtual aplicada durante el año 2013, en referencia con el perfil de conocimientos (Publicidad, Producto, Comportamiento del Consumidor, Informática e Inglés) definido

por el Departamento de Recursos Humanos. Con este propósito, a continuación se retoman los objetivos y preguntas que guiaron a esta investigación:

1. Por lo que respecta al objetivo y la pregunta acerca de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en publicidad se tiene que las calificaciones obtenidas en escala Likert son de 4.40 para la capacitación tradicional, 4.34 para la capacitación virtual y 5.00 para la capacitación mixta. Lo que señala que no existe una diferencia sustancial entre el método presencial y online. Sin embargo la capacitación híbrida (mixta) marca la tendencia como la favorita entre los subgerentes.
2. Respecto al objetivo y la pregunta sobre de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en el diseño del producto se observó que, al igual que en el caso anterior, no existe una diferencia significativa entre la capacitación tradicional 4.18 y virtual 4.59, así como también se observó una preferencia decidida por la capacitación mixta al obtener una calificación Likert de 5.00 sobre las dos anteriores.
3. En relación con el objetivo y la pregunta acerca de qué manera han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados en el Área Comercial, para desarrollar las habilidades requeridas en materia del Comportamiento al Consumidor., se obtuvo que la calificación para la capacitación tradicional fue de 4.56, mientras que para la capacitación de tipo virtual de 4.40, mientras que en la mixta fue de 5.00 lo cual indica nuevamente la tendencia por preferir la educación semipresencial.

4. En el objetivo y la pregunta acerca de la contribución de los tres tipos de capacitación usados en la Dirección Comercial para desarrollar las habilidades requeridas en el área de informática, se observó que en los resultados obtenidos existe una diferencia significativa, es decir, 3.88 y de 4.91 en la capacitación tradicional y virtual respectivamente. Cabe hacer mención que lo anterior es debido, a que el personal no considera necesario que se capacite presencialmente en estas herramientas, debido a que la mayoría tiene un manejo avanzado de la intranet por lo que piensan que es una pérdida de tiempo que afecta drásticamente sus actividades profesionales. En este punto como en los anteriores, sigue existiendo una tendencia a preferir los cursos mixtos al obtener una calificación de 5.00 en escala de Likert.
5. En el último objetivo y la pregunta en relación con la forma en que han contribuido los tres tipos de capacitación utilizados por la Dirección Comercial para desarrollar las habilidades requeridas en el idioma inglés, los resultados se constituyeron de la siguiente manera: 4.06 capacitación tradicional y 4.75 virtual en escala de Likert. Finalmente la capacitación mixta sin ninguna excepción se posiciona nuevamente con una calificación de 5.00 en escala de Likert, lo que la convierte en la indiscutible elegida en este y todos los demás campos de conocimiento.

Con base en los resultados anteriores podemos retomar la hipótesis original:

La capacitación mixta tiene mayor impacto en el desempeño que la capacitación virtual y tradicional.

Como se observa, la hipótesis está acorde a los resultados obtenidos en la investigación, dado que las opiniones expresadas por los subgerentes lo evidencian.

Se puede señalar que en el caso de la capacitación tradicional y virtual, el uso de uno o de otro método muestran resultados semejantes, con excepción del campo de conocimiento informática la cual reflejó una tendencia favorable por el modelo educativo online y una rotunda irregularidad para la metodología presencial. Sin embargo, en el caso particular de la capacitación mixta ha dejado entrever que superó siempre a las otras dos, pues ha sido mejor percibida en todos los campos de conocimiento, ya que su principal ventaja es la combinación de ambos métodos, que facilita a una retroalimentación oportuna, pudiendo conducir en gran medida a la creación de equipos de alto desempeño, que mediante el aprovechamiento de los diferentes perfiles interdisciplinarios se desarrollen habilidades directivas, interpersonales y operativas, con miras al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

En síntesis la capacitación en las organizaciones se caracteriza, entre otras cosas, por la combinación de modelos de aprendizaje que permiten identificar el proceso más adecuado para cada tema seleccionado, de allí que es un proceso dinámico e interactivo.

6.2. Recomendaciones para la empresa

La presente propuesta de solución, pretende establecer una serie de observaciones y recomendaciones para fortalecer el método de capacitación mixta planteando áreas de oportunidad para así obtener mejores resultados, los cuales se vean reflejados en los diversos indicadores de la *Industria Alimenticia*.

A continuación los puntos que se consideran relevantes, producto de los comentarios de subgerentes y de la experiencia profesional de una servidora:

6.2.1. Rubro: Cultura Corporativa de Aprendizaje

Estrategia:

Involucrar a la Dirección General en el aprendizaje organizacional, promoviendo la participación continua de todos los niveles jerárquicos.

Táctica:

Generar en cada una de los miembros de la empresa una actitud activa, entusiasta y comprometida con su formación profesional

6.2.2. Rubro: Política Educativa

Estrategia:

Definir una política institucional que permita una aplicación generalizada de los procesos de validación de competencias.

Tácticas:

- Plantear procedimientos para detectar necesidades de capacitación y formación en las distintas áreas de acuerdo al perfil de puestos establecidos por el dpto. de recursos humanos.
- Estimular el reconocimiento al logro de los objetivos, a través del incremento de puntos en su plan de carrera y que puedan ser considerados para una promoción de puesto.
- .Facilitar la inclusión de personas con diferentes niveles de capacitación

6.2.3. Rubro: Comunicación Corporativa

Estrategia:

Difundir la relevancia social del aprendizaje a lo largo de la vida, mediante el establecimiento de canales de comunicación con el objetivo de generar propuestas de formación permanente.

Táctica:

Construir redes de colaboración entre las diversas áreas que integran a la organización.

6.2.4. Rubro: Diseño Instruccional

Estrategia

Diseñar ofertas formativas diversas (en temáticas y modalidades) que se articulen y aporten al desempeño profesional.

Tácticas:

- Los contenidos. ¿Qué tipos de conocimiento son necesarios para alcanzar la pericia? (conceptos, procedimientos, heurísticos, etc.).
- El método. ¿Qué métodos de enseñanza son los más adecuados para fomentar y facilitar la instauración de comportamientos competentes? (entrenamiento, reflexión, etc.).
- La secuencia. ¿Cómo presentar la información, cómo ordenar y clasificar los contenidos, actividades, prácticas y situaciones para facilitar la asimilación de contenidos? (complejidad creciente, global-concreto...).
- La sociología. ¿Qué características sociales y motivacionales ha de reunir el entorno de aprendizaje? (aprendizaje situado, metas personales, etc.).

6.2.5. Rubro: Formación por competencias

Estrategia

Realizar el proceso de validación de competencias con rigurosidad y bajo protocolos de estándares para garantizar la transparencia y su confiabilidad.

Tácticas:

- Emplear metodologías que ya hayan sido elaboradas y probadas y que presentaron resultados positivos.
- Diseñar un sistema (criterios, herramientas, rúbricas, etc.) de seguimiento, evaluación y retroalimentación sistemática para todos los componentes y niveles de los procesos formativos.
- Colaborar los distintos departamentos en las competencias clave de su área para que se contribuya a un ejercicio profesional productivo.

6.2.6. Rubro: Tecnologías de la Información

Estrategia:

Contar en los equipos de trabajo con la estrecha colaboración de ingenieros y administradores para que la tecnología se haga invisible a los usuarios y no constituya una barrera, sino una solución

Táctica:

Utilizar diversas herramientas de internet en función de las características y necesidades del curso y de la población meta de cada curso.

6.2.7. Rubro: Aseguramiento de calidad

Estrategia:

Diseñar un sistema (criterios, herramientas, rúbricas, etc.) de seguimiento, evaluación y retroalimentación para todos los componentes y niveles de los procesos formativos.

Tácticas:

- Elaborar criterios de evaluación de competencias previas con que llegan los participantes.
- Aplicar encuestas de calidad en las diferentes instancias del curso
- Observar mecanismos que eviten que se repitan puntos negativos surgidos en otros cursos o eventos.
- Revisar con atención la elaboración y selección de los materiales de aprendizaje que estarán a disposición de los participantes.
- Retroalimentar a los actores involucrados en el curso.
- Sistematizar las recomendaciones para próximos cursos.
- Difundir de los resultados
- Difundir la propuesta de capacitación

6.2.8. En síntesis

Realizar un diseño basado en competencias establece un aprendizaje más activo centrado en el estudiante y fundamentalmente orientado a la práctica profesional. Además, es uno de los requisitos indispensables para promover y dotar a un individuo de habilidades que le permitan ser mayormente competitivo, y es que si tras la práctica guiada de los comportamientos, el alumno comprueba que obtiene mejores resultados que antes (es

más competente) será capaz de instaurarlos definitivamente en su repertorio de hábitos. En definitiva, habrá aprendido y entonces la capacitación habrá sido exitosa.

Por ello, se plantea en este escrito un modelo basado en la mezcla de alternativas denominado *capacitación mixta* que apoyado en un sistema por competencias, pueda aprovechar los beneficios del sistema virtual sin olvidar las bondades de la formación tradicional. En este sentido, lo que puede parecer un complejo sistema formativo se convierte finalmente en la vía más eficaz para lograr que las personas aprendan *el qué* y *el cómo llevar a cabo* diferentes comportamientos en un contexto real.

En la figura 34 se ilustra un modelo operativo del B-Learning también llamada *capacitación mixta o híbrida* en donde se puede observar los factores clave que intervienen.

Figura 34. Estructura operativa del B-Learning



Fuente: Portal docencia virtual (2013, [www. isabelboixdcyade.blogspot.mx](http://www.isabelboixdcyade.blogspot.mx))

6.3. Propuesta para futuras investigaciones

Esta investigación retomó el estudio efectuado por José Alejandro Sobera Muñoz que en su tesis publicada en el año 2007 *los medios de capacitación para la Gerencia de Recursos Financieros de Pemex Exploración y Producción con base en las necesidades detectadas por los jefes de departamento*, propuso una solución que consistió en un modelo híbrido de capacitación (mixta) que aprovechando las bondades de esta estructura educativa empresarial, pudiera ajustarse al presupuesto asignado para ese departamento.

En esta tesis efectuada por una servidora no solo se evaluaron los desempeños de la capacitación tradicional (presencial) y virtual, sino además en la empresa en donde se desarrolló la investigación *Industria Alimenticia*, también se tuvo la oportunidad de hacerlo con una tercera modalidad educativa llamada capacitación mixta de allí que de acuerdo al análisis estadístico realizado, se considera la alternativa más efectiva, por lo que bajo la premisa de continuar trabajando con este tipo de capacitación las recomendaciones para futuras investigaciones serían las siguientes:

1. Hacer un estudio generalizado en todas las demás direcciones de la empresa *Industria Alimenticia*. Los resultados arrojados por la presente investigación corresponden al caso específico de la Dirección Comercial, por lo tanto, se sugiere llevar a cabo un estudio similar para determinar las necesidades de capacitación a un nivel general de la empresa. Se recomienda hacer un estudio de las necesidades de capacitación de cada caso en particular comparándola con la misión y objetivos del área, con la finalidad de poder establecer la mejor estrategia de capacitación posible.

2. La presente investigación se desarrolló con base en las opiniones expresadas por los subgerentes de departamento, sin embargo, la población muestra a entrevistar durante el trabajo de campo puede ampliarse al personal que recibió la capacitación, de esta forma se realizaría un comparativo de lo percibido como desempeño por ambas partes.
3. El ampliar la base consultada tiene el beneficio de conocer cómo se percibe el uso de la capacitación en todos los niveles, aunque también implica diseñar cuestionarios para cada nivel y entrevistar a la gente que está en operaciones (campo).
4. Otro de los aspectos importantes a considerar y que no formó parte de la presente investigación, es el aspecto económico de la capacitación, el cual, juega un papel importante en la toma de decisiones y se sugiere hacer un estudio comparativo entre diferentes proveedores.
5. Una situación mencionada de forma verbal por los subgerentes durante la entrevista, señala que la edad y la formación profesional del personal, al cual se somete a los distintos tipos de capacitación, puede influir en los resultados obtenidos, ya que sería analizar tendencias hasta donde esto se cumple, para marcarlas como áreas de oportunidad en beneficio de la modalidad mixta (hibrida o B-Learning).
6. El gran reto para futuras investigaciones es definir una nueva metodología que en cada momento identifique las necesidades particulares de cada alumno y sepa proporcionarle la acción formativa que mejor se adapte a las mismas, independientemente del tipo de formación, tecnología a utilizar, roles de los participantes, contenidos educativos. De allí que se construyan herramientas

realmente eficaces, que puedan lograr un aprendizaje significativo, es decir, en donde la teoría se aplique en el campo de acción; este problema, que se traduce simplemente a motivación y práctica, es en ocasiones descuidado en la formación *capacitación*, lo cual es relevante para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y así tener un impacto favorable en el desempeño laboral.

REFERENCIAS

- Aguado, D. , & Arranz, VI. (2004). Desarrollo de competencias mediante Blended Learning: un análisis descriptivo. Instituto de Ingeniería del Conocimiento, Universidad Autónoma de Madrid: *Revista Iberoamericana de Educación: España*. ISSN: 1681-5653 .
- Adams, K. (1996). Competency's American origins and the conflicting approaches in use today. *Financial Times* Vol. 2.
- Adams, K. (1996). Understanding and applying competencies. *Financial Times*. Vol. 3.
- Alvarez, C. (2003). *E-learning: ¿cómo afrontarán las empresas los retos en formación de empleados?* Recuperado el 20 de julio de 2014, de http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/ti/telenium/2003/telenium_elearning_corporativo.pdf.
- Andrade, A. (2007). *Aprendizaje combinado como propuesta en la convergencia europea para la enseñanza de las ciencias naturales*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://www.elearningeuropa.info/files/media/media11971.pdf>
- Araujo, M., y Guerra, M. (2007). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral*. México: McGraw-Hill.
- Arias , F. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
- Arrula, A. (2008). *El prisma*. Recuperado el 14 de agosto de 2014, de www.elprisma.com

- Asociación de E-learning y Formación Online en España.* (2003). Recuperado el 20 de Julio de 2014, de http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/elearning/aefol/2003/aefol_estudio2003.pdf.
- Bartolomè, A. (2002). Universidad Presencial o Virtual. (No. 896), Pags. 34-38. Obtenido de Universidad Presencial o Virtual: <http://www.lmi.ub.es/personal/bartolome/articuloshtml/bartolomeSPcritica02.pdf>
- Bellier, J. (1997). *Competencias, formación y empleo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Besseyre, D., & Charles-Henri. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Deusto.
- Bohòrquez, B., & Vázquez, D. (2002). *Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas*. Tesis Doctoral. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Bower, J., & Christensen, C. (1995). *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. Massachusetts, *Harvard Business School*. Vol 33.
- Buitelaar, R., & Mertens, L. (1993). El desafío de la competitividad industrial. *Revista de la Cepal*. Vol 23.
- Buenrostro, M. (2008). *E-Learning como estrategia de capacitación a usuarios. Caso: Empresa comercializadora de Software administrativo*. Tesis de maestría. México: Instituto Politecnico Nacional (IPN).

Bustos, R., A., S. J., & Valdez Hernández, L. (1994). Desarrollo tecnológico. Una posibilidad al alcance de su empresa. *Banco de México*, Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI).

Cadena, G., & Castaños, A. (1990). *Administración de proyectos de innovación tecnológica*. Mexico: Gernika, Co-edición CITEC-UNAM-CONACYT.

Centro de Capacitacion Integral. (2013). Recuperado el 25 de Enero de 2015, de <http://www.capacitacionintegral.com/que-ofrecemos/diferentes-modalidades-de-cap.html>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Administracion de recusus humanos*. México: Altos.

Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2002). E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning. *Revista Forbes*, San Francisco California.

Coaten, N. (2003). Blended E- Learning. *Educaweb, Monogràfico sobre formacion*(No. 69). Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/formacionvirtual/1181076.asp>

Coleman, J. (1966). *Iguales oportunidades de educación*. Washington DC: Department of Health Education and Welfare.

Denison, D. (2002). Cultura corporativa y productividad organizacional. *Serie Empresarial Denison*. p.85

Dertouzos , L. (1998). *What Will Be: How the New World of Information Will Change Our Lives*. New York, Paperback.

Docencia Virtual: B-Learning. (2013). Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://isabelboixdcyade.blogspot.mx/2013/03/tema-5-docencia-virtual-blearning.html>

Falcòn, Tatiana. (2004). *Capacitación a distancia: una solución integral para las empresas*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de Universidad Anahuac: http://uva.anahuac.mx/content/site/contenido/0a11_notas_a10.htm

Ferrer, C. (1992). *El cambio tecnológico*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Finkel, L. (1994). *La organización social del trabajo*. Pennsylvania: Piramide.

Flores, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Dolmen.

Fontanela, M., Hellers, N., Armando , M., Podlesker, C., & Subotovsky, S. (2003). *E-Learning. Mejores prácticas y recomendaciones para organizaciones iberoamericanas*, Buenos Aires: Sudamericana.

Foray , D. (2002). La sociedad del conocimiento. *Revista internacional de ciencias sociales*. Vol. 171.

Furnham, A. (1997). El entrenamiento a fondo. *Financial Times*, Londres Vol. 11

García, A., Hernández, A., & Wilde, R.(1994). *Innovación en la empresa y dinámica de negociación*. Santiago de Chile: Anagrama.

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*. America Latina. (9), p. 3

- Gaynor, G. (1999). *Manual de gestión en tecnología*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Gonczi, A. (1997). *Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia*. México: CONOCER-OIT/CINTERFOR .
- Gonczi, A., & Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias*. México: Limusa.
- Gonzalez, L. (2011). *Educacion, Economia y Finanzas*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://ciffblog.ciff.net/2011/03/%C2%BFque-es-el-blended-learning/>
- Gonczi, A. (1995). *Competencias para educación de adultos*. Sydney: SAE.
- Grados, J. (1990). *Calificacion de mèritos, evaluaciòn de la conducta laboral*. México: Trillas.
- Greciet, P. (2003). Los métodos didácticos más eficaces: aprendizaje colaborativo y práctico. *Educaweb. Monográfico sobre Formacion Virtual(69)*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/formacionvirtual/1181109.asp>
- Hamlin, B. , & Stewart, J. (1992). Competence-based Qualifications: the case against change, en *Journal of European Industrial Training: University Press. Bussines Princeton*. (7)
- Harris Jr. Jeff. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.

- Heinze, A., & Procter, C. (2004). *Reflections on the Use of Blended Learning. Education in a Changing Environment conference proceedings*. Manchester: University of Salford.
- Hernandez, S. R., Fernández, C., Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill.
- Hooper, E. (1997). Competence, capability and learning in management qualification programmes. *The Economist*. (4)
- Hornos, M. J., Montes, R., Hurtado, V., & Abad, M. (s.f.). E-Learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa. *Departamento de Lenguajes y Sistemas Informáticos* . Guatemala: Universidad de Guatemala.
- Horton, W. (2000). *Designing Web-Based Training: How to Teach Anyone Anything Anywhere Anytime*. New York : *John Wiley & Son*.
- Ibarra, A. (1996). *El sistema normalizado de competencia laboral*. México: Limusa.
- Kerlinger F. (1997). *Investigación del Comportamiento*. Buenos Aires:. Interamericana.
- Learning, T. L. (2014). *Recomendaciones para el diseño y ejecución de programas educativos en el marco del aprendizaje a lo largo de la vida. (programa ALFAIII de la Comisión Europea)*. Recuperado el 03 de febrero de 2015, de www.alfa-trall.eu
- Leite, E. (1996). *El rescate de la calificación*. Uruguay, Montevideo: Cinterfor.
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales*. México: Alianza .

- Luhmann, N., & Schorr, K. E. (1993). *El sistema educativo*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Mann, D. , & Shafer E. (1997). Technology and Achievement. *American School Boards Journal*. 184 (7).
- Martínez, J. (2002). *Contenidos en e-learning: el rey sin corona (por ahora)*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://www.uoc.edu/dt/20126/20126.pdf>.
- Melinkoff, R. (2009). *La estructura de la organización*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. México: CONOCER-OIT/CINTERFO.
- Mertens, L. (1997). *La descentralización y el sector privado en la trayectoria de la formación profesional en México*. Santiago de Chile: CEPAL Mimeo .
- Mertens, L. (s.f.). *México estrategias de mejora de productividad y de recursos humanos en las industrias de alimentos y metalmecánicas*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Millman , J., & Greene, J. (1989). *The specification and development of test of achievement* (3ra. ed.). New York: McMillan.
- Mitnik , F. (2006). *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas*. Uruguay: CINTERFOR/OIT.
- Parker, M, & PaJackson, N. (1994). *El entrenamiento nunca es natural*. Detroit. Labor Notes.

- Perez, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*. Tesis de Maestría. México: Instituto Politecnico Nacional (IPN).
- Pinto, R. (1992). *Proceso de capacitación*. México: Diana.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: Impresos Universitaria.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Rainbird, H. (1994). Políticas sindicales de formación de los trabajadores con un bajo nivel de calificación: análisis comparativo. *Financial Times Revista Europea Formación Profesional*, Berlin: Cedefop, Vol.4
- Rodrigo, M. (2003). El Blended E-Learning es un modelo de aprendizaje de muy reciente aplicacion. *Educaweb. Monográfico sobre Formacion Virtual(69)*, <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/formacionvirtual/1181087.asp>. Recuperado el 25 de enero de 2015
- Ruiz, M., & Mandado E. (1992). *La innovación tecnológica y su gestión*. Macombo, España: Latinoamerica
- Salazar, R. M. (2009). *Propuesta de un modelo de capacitacion para mejorar el desempeño del capital humano en la empresa Folimex, S.A. de C.V.* Tesis de Maestría. México: Instituto Politecnico Nacional (IPN).
- Santos, G. M. (1999). *Metaevaluacion. Rigor, Mejora y Aprendizaje*. Madrid: Akal.

- Sobera Muñoz, J. A. (2007). *Los medios de capacitación para la Gerencia de Recursos Financieros de Pemex Exploración y Producción con base en las necesidades detectadas por los jefes de departamento*. México: Instituto Politecnico Nacional (IPN).
- Solana, R. (2003). *Administracion de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceanicas.
- Steve, F. (s.f.). *Diseño y aplicacion de procesos de evaluacion de 360°*: Panorama.
- Strickland , T. (2013). *Administración Estratégica*. Massachusetts: McGraw-Hill.
- Suarez, C. (2006). *Cultura y Clima Organizacional*. Recuperado el 23 de julio de 2014, de <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert>
- Thomas, R. (1994). *What machines can't do*. Londres: UCP.
- Thurbin , P. (1994). *La empresa capaz de aprender*. Madrid: Folio.
- Tiffin, J., & Rajasingham, L. (1998). *En busca de la clase virtual* .Buenos Aires: Paidós.
- Van Dam, N. (2003). *The e-learning fieldbook: Implementation Lessons and Case Studies from Companies that are Making E-Learning Work*. New York: McGraw-Hill.
- Velásquez, A., Díaz, J. y Esquivel, I. (2007). Capacitación en línea para RRHH de la iniciativa privada usando plataformas colaborativas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. ISSN 2007 - 2619.
- Watson, Wyat. (1995). *The people factor. A global study of Human Resource Issues and Management Strategies*. Washington: Watson Wyatt Worldwide

Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*. Buenos Aires: FCE.

Weiers, R. (1996). *Investigación de Mercados*, Pennsylvania: Prentice Hall.

William, B., & Werther, J. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* San Diego, California: Heith Davis.

Yábar, J. M., Barbara, B. L., & Añaños, E. (2000). *Desarrollo de un campus virtual de la comunicacion en el marco de una educacion bimodal*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014, de Centro Virtual Cervantes: http://cvc.cervantes.es/obref/formacion_virtual/campus_virtual/yabar.htm

APENDICE



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

La finalidad de este cuestionario es identificar...**la relación entre la Capacitación Tradicional, Capacitación Virtual y Capacitación Mixta**

Es importante que conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

I.- Mi sexo es:

- A) Hombre B) Mujer

II.- Mi edad es entre:

- A) 20-29 B) 30-39 C) 40-49 D) más de 50

III.- Trabajo como Gerente del área de:

- A) Ventas B) Diseño de Producto C) Distribución D) Publicidad
E) Inv. De Mercados F) Rel. Publicas G) Promoción F) Comercio Electrónico

IV.- Número de personas a mi cargo:

- A) 1-10 B) 11-20 C) 21-29 D) Mas de 30

V.- Antigüedad en la empresa:

- A) Menos de 1 año B) 1 ano a 2 años C) 3 a 4 años D) Mas de 5 años

VI.- Mi escolaridad es:

- A) Licenciatura B) Especialidad C) Maestría D) Doctorado

VII.- Horas trabajadas a la semana:

- A) Menos de 20 B) 20-40 C) 41-60 hrs. D) Mas de 60hrs

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca**

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

CAPACITACION TRADICIONAL (Presencial)

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	FRECUENTE MENTE	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA
1	¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial?	A	B	C	D	E
2	¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia?	A	B	C	D	E
3	¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas?	A	B	C	D	E
4	¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar compañías de promoción y publicidad de Tiendas?	A	B	C	D	E
5	¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida?	A	B	C	D	E
6	¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto?	A	B	C	D	E
7	¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos?	A	B	C	D	E
8	¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?	A	B	C	D	E
9	¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales?	A	B	C	D	E
10	¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta?	A	B	C	D	E
11	¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia?	A	B	C	D	E
12	¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?	A	B	C	D	E
13	¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo?	A	B	C	D	E
14	¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades?	A	B	C	D	E
15	¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?	A	B	C	D	E
16	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés?	A	B	C	D	E
17	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?	A	B	C	D	E
18	¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área?	A	B	C	D	E
19	¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?	A	B	C	D	E
20	¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?	A	B	C	D	E
21	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos?	A	B	C	D	E
22	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?	A	B	C	D	E

23	¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área?	A	B	C	D	E
24	¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?	A	B	C	D	E
25	¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?	A	B	C	D	E
26	¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?	A	B	C	D	E
27	¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?	A	B	C	D	E

CAPACITACION VIRTUAL

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	FRECUENTE MENTE	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA
28	¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial?	A	B	C	D	E
29	¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia?	A	B	C	D	E
30	¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas?	A	B	C	D	E
31	¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?	A	B	C	D	E
32	¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida?	A	B	C	D	E
33	¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto?	A	B	C	D	E
34	¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos?	A	B	C	D	E
35	¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?	A	B	C	D	E
36	¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales?	A	B	C	D	E
37	¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta?	A	B	C	D	E
38	¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia?	A	B	C	D	E
39	¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?	A	B	C	D	E
40	¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo?	A	B	C	D	E
41	¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades?	A	B	C	D	E
42	¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?	A	B	C	D	E

43	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés?	A	B	C	D	E
44	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?	A	B	C	D	E
45	¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área?	A	B	C	D	E
46	¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?	A	B	C	D	E
47	¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?	A	B	C	D	E
48	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos?	A	B	C	D	E
49	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?	A	B	C	D	E
50	¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área?	A	B	C	D	E
51	¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?	A	B	C	D	E
52	¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?	A	B	C	D	E
53	¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?	A	B	C	D	E
54	¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?	A	B	C	D	E

CAPACITACION MIXTA (Presencial-Virtual)

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	FRECUENTE MENTE	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA
55	¿Cuenta el personal a su cargo con los conocimientos apropiados para Presentar, coordinar y ejecutar proyectos que fortalezcan la gestión comercial?	A	B	C	D	E
56	¿El personal capacitado cuenta con la información necesaria acerca de la publicidad y acciones de la competencia?	A	B	C	D	E
57	¿El personal capacitado posee los conocimientos actualizados para la presentación visual y exhibiciones en las diferentes tiendas?	A	B	C	D	E
58	¿El personal capacitado posee las habilidades necesarias para realizar campañas de promoción y publicidad de Tiendas?	A	B	C	D	E
59	¿Considera que el personal capacitado tiene los conocimientos apropiados para efectuar diseños del producto en las cuatro etapas de su ciclo de vida?	A	B	C	D	E
60	¿El personal capacitado está actualizado en el uso de materiales para la elaboración de envases del producto?	A	B	C	D	E
61	¿El personal capacitado aplica las estrategias de precio para lanzamientos de nuevos productos?	A	B	C	D	E
62	¿Considera que el personal capacitado sabe cómo funciona la garantía del reembolso del dinero al consumidor?	A	B	C	D	E

63	¿El personal conoce los diferentes tipos de personalidad de los consumidores finales?	A	B	C	D	E
64	¿Conoce el personal las últimas tendencias y cambio de intereses en el mercado meta?	A	B	C	D	E
65	¿Considera que el personal cuenta con la habilidad para atraer a clientes de la competencia?	A	B	C	D	E
66	¿Considera que su personal puede identificar la dificultad de compra de los clientes en épocas económicas de escasez y carencia?	A	B	C	D	E
67	¿El personal se apoya en herramientas de tipo informático para la automatización de procesos de su trabajo?	A	B	C	D	E
68	¿El personal conoce el Excel y sus respectivas funciones y las utiliza para el desarrollo de sus actividades?	A	B	C	D	E
69	¿El personal conoce cómo usar las herramientas de la Intranet?	A	B	C	D	E
70	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para leer y escribir el idioma inglés?	A	B	C	D	E
71	¿Cuenta el personal con las habilidades necesarias para comprender y hablar el idioma inglés?	A	B	C	D	E
72	¿El entrenamiento del personal ha contribuido al logro de metas en el área?	A	B	C	D	E
73	¿La capacitación aplicada ha contribuido a disminuir las desviaciones respecto de los objetivos del área?	A	B	C	D	E
74	¿Las habilidades adquiridas a través de la capacitación han contribuido a mejorar el tiempo empleado en la ejecución de las funciones?	A	B	C	D	E
75	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de procedimientos?	A	B	C	D	E
76	¿Los conocimientos adquiridos a través de la capacitación han propiciado la optimización de recursos?	A	B	C	D	E
77	¿La capacitación aplicada contribuye favorablemente a fomentar la resolución de problemas de tipo práctico relacionados con la operación de su área?	A	B	C	D	E
78	¿El personal capacitado utiliza y aplica los conocimientos adquiridos de forma apropiada?	A	B	C	D	E
79	¿Posee el personal una vez capacitado la asertividad para tomar decisiones?	A	B	C	D	E
80	¿A través de la capacitación recibida se fomenta el trabajo en equipo?	A	B	C	D	E
81	¿La capacitación implementada fomenta el espíritu de pertenencia en la empresa?	A	B	C	D	E

¡¡¡ Gracias por su colaboración, toda información proporcionada es confidencial.....!!!!