



Fuente: pixabay.

Rediseño de capacitación por competencias

Erika Daniela Lasso Vásquez

Estudiante de Psicología

Universidad Mariana

Introducción

El presente artículo tiene como objetivo, brindar elementos teóricos y prácticos sobre el proceso de capacitación, realizado a partir del proceso de práctica formativa en el que se desarrolló un proyecto de rediseño denominado “Rediseño y aplicación de las prácticas de recursos humanos: capacitación clima laboral y evaluación de desempeño por competencias en la Universidad Mariana”, entre Julio y Noviembre de 2015, y de Febrero a Mayo de 2016.

El artículo está enfocado a las prácticas de recursos humanos por un modelo de competencias que tiene en cuenta uno de los temas más llamativos: la capacitación o gestión del conocimiento, proceso dirigido a detectar las distintas necesidades de los trabajadores en cuanto a reforzar el conocimiento de su cargo y las competencias que deben tener y que deben seguir desarrollando en su cotidianidad laboral. La metodología planteada es la revisión documental, además de que se encuentra el resultado del rediseño de la caracterización de capacitación, actualización de flujograma y creación de formatos, y una discusión de cómo este proceso fue aplicado con estos documentos, basado en la revisión teórica donde se resalta que la capacitación es de gran importancia para el progreso de las organizaciones o instituciones y para el desempeño de los trabajadores en su cargo.

Este proyecto se realizó con base en un diagnóstico situacional desde la revisión documental existente, como el manual de perfil y descripción de cargos, y a través de una entrevista con el jefe de Gestión Humana. En el diagnóstico centrado en las prácticas de gestión humana se encuentra que es necesario trabajar el proceso de capacitación con respecto a la actualización de caracterización, flujograma de procedimientos y creación de formatos, dado que es de gran importancia para los trabajadores fortalecer su conocimiento para un mejor rendimiento laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, es relevante resaltar la importancia de gestión humana en los campos empresariales, la cual durante los últimos años ha tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de una ventaja competitiva sostenida (Beer, 1997, citado por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010). Esto la ha llevado a evolucionar con mayor responsabilidad, orientándose a modernizar el rol que ocupa en las organizaciones, además de asumir una gran importancia.

Precisamente estos cambios, son los que motivaron a trabajar en la orientación del rediseño de las prácticas de recursos humanos por un modelo de competencias, reconociendo su importancia y enfatizando en uno de los aspectos relevantes encontrados en el diagnóstico situacional: la capacitación. Este proceso es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente, que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y de desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) esenciales para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan ejercer sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva (García, 2011).

Este tema es de gran valor, pues en estos tiempos cada uno de los colaboradores cumple un papel significativo en la Universidad; la capacitación es un apoyo para reforzar sus conocimientos, obteniendo un mejoramiento que busca la perfección de un proceso que lleva beneficios tanto a los colaboradores como a la Institución; se logró una actualización del proceso con una caracterización y una creación de formatos para realizar los diferentes pasos que construyen una capacitación.

Metodología

El proceso de práctica en el área de Gestión Humana en la Universidad Mariana consistió inicialmente en un proceso de recolección de información, el cual se realizó mediante la revisión del diagnóstico situacional llevado a cabo por la anterior practicante, elaborado desde la revisión documental del manual de perfil y descripción de cargos existente, el cual es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema (Alfonzo, 1994, citado por Mengo, 2009), que llevó a la creación y aplicación de una entrevista al Jefe de Gestión Humana. Este encuentro es definido por Grados y Sánchez (2007) como “una comunicación, generalmente entre entrevistador y entrevistado, debidamente planeada, con un objetivo determinado, para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (p. 55).

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se creó el proyecto “Rediseño y aplicación de las prácticas de recursos humanos: capacitación clima laboral y evaluación de desempeño por competencias en la Universidad Mariana”. El presente artículo destaca solamente el proceso de capacitación, para lo cual se realizó la actualización de la caracterización de procedimientos, que tiene como objetivo unificar semánticamente los conceptos que guían la implementación de un esquema de gestión por procesos, además de establecer una orientación metodológica que facilite el ejercicio de documentar sus procesos y procedimientos (Universidad Nacional de Colombia, s.f.). Este proceso fue realizado durante la práctica académica en el primer nivel, entre julio y noviembre de 2015, con el fin de ser implementada en el año 2016.

También se elaboró la actualización del flujograma, definido como una muestra visual de una línea de pasos y acciones que implican un proceso determinado. Es decir, que consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos, en orden, sin olvidar o saltar ninguno de los pasos establecidos (Definición ABC, 2007).

Al mismo tiempo, se dio paso a la creación del formato, como conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales (Definición ABC, 2016), con el fin de ser aplicadas y realizar un diagnóstico de necesidades, una priorización de éstas, un plan y un programa de mejoramiento, una evaluación de cada capacitación y, finalmente, la evaluación con respecto al plan de capacitación de forma anual en la Universidad.

Población

Se efectuó la revisión del diagnóstico organizacional con la anterior practicante de Gestión Humana de la Universidad Mariana, teniendo en cuenta el proyecto que ella llevó a cabo en sus dos niveles de práctica; posteriormente se revisó los procesos faltantes y se dio paso al rediseño y aplicación de los procesos de capacitación.

Los formatos actualizados fueron aplicados a cinco (5) dependencias o áreas de la Universidad Mariana, y a treinta y dos (32) cargos del manual de funciones con los cinco (5) jefes de dependencia.

Resultados

Con base en el diagnóstico situacional que ya se mencionó, se encontró la existencia de algunos procesos y de otros no, retomando el tema en el que el artículo se enfoca: la capacitación, evidenciando que se desarrolla en cada facultad hacia los docentes, pero no en la parte administrativa, en la cual no existía una actualización del formato.

Basados en el diagnóstico, se alcanzó el objetivo propuesto, ya que se logró realizar, rediseñar y aplicar el proceso de capacitación en la Universidad Mariana, por medio de la revisión de la ficha técnica del proceso, con el fin de seguir con la actualización de la caracterización; en ella hay un encabezado que posee el escudo y nombre de la institución superior, el nombre del área a la que se pertenece, el nombre del proceso que se va a realizar, código, fecha, página y versión.

Posteriormente, hay un objetivo que define el por qué se debe realizar este proceso; a continuación se encuentra un desarrollo, es decir, una explicación del paso a paso que se debe realizar, el cual posee doce puntos:

- a) **Alcance:** es el primer punto de la caracterización donde se establece la aplicación de capacitación, y comienza, resaltando que no se puede excluir ningún paso.
- b) **Definición:** instrumento que se utiliza para realizar el diagnóstico de la capacitación en esta lista de chequeo.
- c) **Resultados o producto esperado:** se estipula lo que se espera obtener a través del proceso realizado.
- d) **Condiciones generales:** puntos que se resalta sobre los procesos que se realiza.
- e) **Políticas o lineamientos que lo resaltan:** cumplimiento de los formatos que se estipula, en este caso, el Plan de mejoramiento.
- f) **Límites:** son el punto inicial y punto final del proceso de capacitación.
- g) **Marco legal o normatividad:** Reglamento y artículos que soportan la importancia del cumplimiento de este proceso.
- h) **Formatos o impresos:** son los documentos que se utiliza para llevar a cabo la capacitación.
- i) **Riesgos posibles en su ejecución:** son los percances que pueden aparecer al momento de realizar el proceso y que pueden convertirse en riesgo.
- j) **Controles ejercidos:** método empleado para realizar control sobre los pasos de la caracterización; en este caso, son las listas de asistencia, seguimiento al personal y verificación del diligenciamiento de encuestas y formatos.
- k) **Tiempo promedio total estimado:** tiempo que se utilizará para realizar el proceso en su totalidad; en este caso, el tiempo depende de cada de capacitación.
- l) **Observaciones:** son los puntos o sugerencias finales a tener en cuenta para realizar la aplicación de la caracterización.

Todos los pasos mencionados hacen parte del desarrollo que tiene la caracterización actualizada de capacitación, y que deben ser tenidos en cuenta en su totalidad, para su cumplimiento y para seguir con el procedimiento del documento.

También se encuentra el procedimiento de la capacitación o procedimiento de gestión de conocimiento, el cual es un esquema que tiene como encabezado el nombre y el código de la caracterización, dividido en cuatro ítems importantes: actividad, responsable, formato y documento de referencia; y finalmente, en la caracterización se encuentra la tabla que indica por quiénes fue elaborado, revisado y autorizado.

Como segunda parte fundamental para el logro del objetivo del rediseño de caracterización se halla la creación de siete (7) formatos:

1. **Formato de lista de chequeo:** conformado con base en el manual de funciones de los trabajadores y cada cargo existente; tiene dos (2) partes fundamentales: las funciones del trabajador y las competencias que debe poseer para el cargo; además debe ser calificado en una escala cerrada, con base en el cargo y el mejoramiento al desempeño laboral de cada uno de los trabajadores en su puesto.
2. **Priorización de acciones de capacitación:** resultado del formato anterior, cuyo fin es priorizar las funciones y competencias que se desea capacitar para cada cargo; este formato es diligenciado por el jefe inmediato, teniendo en cuenta las necesidades que surgen del diagnóstico anterior.
3. **Informe de priorización de necesidades de capacitación:** elaborado a partir de la aplicación del formato anterior; consta del cargo, nivel de importancia para cada función y competencia.
4. **Plan de mejoramiento:** su construcción se efectúa teniendo en cuenta el informe de priorización de necesidades de capacitación; se encuentra: cargo, nivel de importancia de las funciones y de competencias, nombre de la capacitación, persona que capacita, recursos, indicador de logro y meta. Tiene como fin, tomar las acciones correctivas al diagnóstico realizado anteriormente.
5. **Programa de capacitación:** se crea a partir del Plan de mejoramiento; está conformado por: fecha de capacitación, hora, programa o dependencia, nombre de capacitación, objetivo, capacitador, recursos y lugar. Tiene como propósito, darle continuidad a la realización de las capacitaciones a los trabajadores, en las competencias y funciones que el cargo requiera en su lugar de trabajo.
6. **Evaluación de capacitación:** este formato se lleva a cabo con el fin de evaluar la capacitación con respecto a su horario, materiales, tema, puntualidad, dominio del capacitador convocatorio, logro de objetivo y las observaciones que se realice. Su resultado debe ser tenido en cuenta previamente para las próximas capacitaciones.
7. **Evaluación del Plan general de capacitación:** formato creado para evaluar el Plan general, con el fin de realizar una retroalimentación y tomar acciones de mejoramiento para próximas capacitaciones; está conformado por: fecha, nombre, capacitador, objetivo, dependencia o programa, meta alcanzada y resultados de toma de medidas correctivas.

Conjuntamente, con base en el procedimiento de capacitación o gestión de conocimiento en la caracterización y los formatos creados, se elabora el flujograma del proceso, con el propósito de seguir todos los pasos estipulados y fortalecer el desempeño administrativo y el desarrollo humano de los trabajadores de la Institución, a través de la formación en competencias, habilidades y conocimientos específicos. Estos pasos deben seguirse de forma ordenada, coherente y no se podrá excluir ninguno al momento de aplicar este proceso.

Finalmente, se ejecutó la aplicación del proceso de capacitación a diferentes dependencias o áreas de la Universidad Mariana donde se ejecutó el diagnóstico, con el primer formato llamado Lista de chequeo, a los jefes de área en cada dependencia, con el fin de seguir el esquema estipulado. Posteriormente se aplicó los siguientes formatos hasta llegar al programa de capacitación, que fue realizado en compañía del Jefe de Gestión Humana, para ser ejecutado en el II semestre del año 2016 con los trabajadores, con el objetivo de reforzar su conocimiento y habilidades, dando cumplimiento al cronograma establecido para la práctica académica y beneficio de la Universidad.

Discusión

Para iniciar, se retoma el objetivo de la práctica realizada: Rediseñar y aplicar el proceso de capacitación de la Universidad Mariana, para obtener claridad del trabajo desempeñado en el área de Gestión Humana de la Universidad.

Teniendo en cuenta que Gestión Humana es el área donde se realizó la práctica y el proceso de capacitación, es importante resaltar la gran importancia que esta área toma, ya que

... aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que son ejercidas en cada organización. (Bello, 2005, citado por Palomo, 2010).

Es una de las áreas más relevantes en cualquier organización, en este caso de la Universidad Mariana, en sus diferentes procesos; en este artículo se reconoce la importancia que toma esta dependencia, ya que desde ella se busca fortalecer el conocimiento de los trabajadores bajo la figura de la capacitación, para mejorar su desempeño frente al cargo que ocupan. Para este proceso se tuvo en cuenta lo que son las competencias, ya que desde la esencia de la Institución se trabaja por un modelo de competencias basadas en las Normas ISO 9001 con el fin de destacarse como institución de educación superior a nivel regional, nacional e internacional; para ello se retoma este modelo de competencias, dado que se requiere tener un personal bien equipado y calificado.

Estas competencias, tomadas en cuenta para el rediseño y aplicación del proceso de capacitación en la Universidad Mariana, están estipuladas en el manual de funciones para cada cargo; son definidas por Le Boterf (1995, citado por Cáceres y Pérez, 2016), como

...un saber-entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten (p. 8).

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Davis, 1996, citado por Garza, Abreu y Garza, E., 2009, p. 197), convirtiéndose en la función educativa de una empresa u organización por la cual se previene y satisface necesidades con relación a la preparación y habilidades de los colaboradores (Siliceo, 2004). Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso de actualización se enfocó en detectar las necesidades de las áreas de la Universidad donde se podría decir que “el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces” (Werther y Davis, 2008, p. 8). La Universidad Mariana no es ajena a ello y apunta al mejoramiento del desempeño de los trabajadores a través de las capacitaciones, generando bienestar y un mejor rendimiento en el trabajo.

Para que la capacitación o formación de los recursos humanos sea efectiva en la organización, deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante: formar y educar de manera sistémica a los trabajadores; por lo tanto, deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que les permita adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. En este orden de ideas, la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación; por lo tanto, al hablar de proceso se deberá pensar en algo sistémico, coordinado, o bajo algún modelo, etc. Existen modelos que representan la realidad empresarial de cómo impartirla, con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

La actualización de la capacitación tuvo en cuenta las necesidades que la Universidad Mariana tiene con respecto a educar para su reforzamiento en el conocimiento y habilidades de los trabajadores en el cargo que ocupan, para lo cual consideró los diferentes pasos preliminares que, según Werther y Davis (2008, p. 152), se requiere cumplir para poder contar con un buen programa de capacitación:

1. Detectar las necesidades de capacitación.
2. Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo; en esta etapa también deberá identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación.
3. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la transmisión de la capacitación.
4. Implementar la capacitación para el desarrollo de habilidades.
5. Evaluación, que puede ser, antes, durante y después de la capacitación. Antes para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante, para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso y evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto; y posterior, para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Con estos pasos se prosiguió a la actualización de la caracterización, estructurando un proceso de forma organizada y consecutiva para llevar a cabo una detección o un diagnóstico de las necesidades de la Institución. Se tuvo en cuenta lo que Chiavenato (2007) propone para diagnosticar las necesidades de capacitación: realizar un análisis a tres niveles:

1. Análisis en toda la organización: examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y el rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

Estos tres niveles fueron considerados al momento de crear el formato de Lista de chequeo y su aplicación, teniendo en cuenta las áreas de la organización, el manual de funciones donde reposan las tareas que deben realizar los trabajadores por cargo y las competencias para el mismo, y con ello detectar qué clase de capacitación necesitan y qué cargos se debe capacitar.

Con lo anterior se emprende un camino muy importante en cuanto a la priorización de necesidades de capacitación. Chiavenato (2007) menciona que estos pasos deben ser realizados con la información obtenida, y teniendo en cuenta los recursos disponibles. En su programación se deberá abarcar la totalidad de la población objetivo.

En el proceso realizado se aplicó el formato para que el jefe inmediato y el psicólogo elaboren, de acuerdo con los resultados de la lista de chequeo, un informe donde se deposita el nivel de importancia de la capacitación para las funciones y competencias de los diferentes cargos.

Posteriormente se ejecutó la creación del plan de mejoramiento, definido como un conjunto de medidas de cambio que se toma en una organización para mejorar su rendimiento, y que puede ser de tipo educativo, organizacional, etc. En este caso es organizacional, ya que es un plan para la capacitación de los trabajadores, donde se plantea las medidas que se debe desarrollar para dar cumplimiento a sus necesidades, con el fin de mejorar su rendimiento, teniendo en cuenta sus conocimientos y competencias.

También es pertinente tomar en cuenta las temáticas a capacitar, ya que deben poseer como contenido, una base, principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en los manuales de procedimientos, en las políticas, etc., y en general, en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador, para dotarlo de los conocimientos necesarios, desarrollar las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlo para mejores cargos o promociones. El contenido de la capacitación

...se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. (Werther y Davis, 2008, p. 214).

Según lo anterior, el contenido de la capacitación que será aplicado está de acuerdo con los autores, ya que fue planteado en concordancia con un diagnóstico, una priorización de necesidades, un plan de mejoramiento, el programa de capacitaciones y las competencias que se debe fortalecer para cada perfil de cargo.

Finalmente, con todo el proceso mencionado, el programa de capacitación de la Universidad Mariana está establecido para ser desarrollado el II semestre de 2016 y así dar continuidad con la aplicación de los pasos diseñados para ello, además de fortalecer las competencias de los trabajadores en su cargo y seguir brindando un servicio de calidad a los visitantes y estudiantes de la Universidad.

Conclusiones

El área de Gestión Humana tiene gran importancia en cualquier organización o institución, ya que es quien se encarga de estar pendiente del bienestar de los trabajadores desde los diferentes procesos como el de selección de personal, clima laboral o capacitación, los cuales tienen el fin de dar seguridad al trabajador en pro de su bienestar y el de la empresa.

El proceso de capacitación tiene gran valor debido a que se encarga de detectar las necesidades existentes en los trabajadores con respecto a los conocimientos de competencias y funciones que deben cumplir en el manual de funciones para cada cargo establecido, lo cual permite fortalecer su desempeño, y mejorar la calidad de la presentación de cada organización.

Con lo anterior también es importante resaltar que para realizar este proceso de capacitación o gestión de conocimiento, es conveniente revisar los antecedentes y elaborar la actualización del proceso en la medida en que se vayan presentando las necesidades en la organización, de tal suerte que se pueda dar cumplimiento.

Llevar a cabo un buen diagnóstico de capacitación asegura el seguimiento del proceso y el planteamiento de los temas a desarrollar en el plan de mejoramiento y el programa de capacitación, para que cuando se dé su ejecución, los resultados sean positivos para la organización.

Con la actualización de la caracterización, rediseño de flujograma y creación de formatos en la Universidad Mariana, se dio paso al segundo paso más importante: la aplicación, la cual fue efectiva por la colaboración de los jefes de área y los trabajadores. Esto permitió un gran avance en todo el proceso de capacitación que se seguirá desarrollando en la Universidad Mariana.

Agradecimientos

En la culminación de mi práctica académica, solo me queda agradecer a Dios y a la Virgen María por regalarme su bendición y dejarme cumplir uno de mis mayores sueños y metas en esta etapa de mi vida.

También agradezco a mi madre, Erika Alexandra Vásquez, por su acompañamiento y por brindarme ese apoyo incondicional a lo largo de la vida, por enseñarme y guiarme no solo a nivel profesional sino también a nivel personal. A ella mi gratitud completa por todo el esfuerzo que ha hecho por mí.

De igual manera, a mi asesora Claudia Carolina Cabrera, quien me orientó y brindó sus conocimientos, fundamentales en todo mi proceso de práctica profesional.

Finalmente, a la Universidad Mariana, en especial al área de Gestión Humana y al Jefe Orlando Alberto Chaves que abrieron sus puertas para realizar mi práctica profesional.

Referencias

- Cáceres, M. y Pérez, C. (2016). Las competencias y la gestión del conocimiento en el currículo. Reflexiones. *Revista de Cooperación* 9. Recuperado de <http://www.revistadecooperacion.com/numero9/09-01.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Definición ABC. (2007). Definición de Flujograma. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- (2016). Definición de Formato. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/formato.php>
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Garza, H., Abreu, J. y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249.
- Grados, J. y Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones* (2ª ed.). México, D.F.: Editorial Manual Moderno.
- Mengo, O. (2009). Tema 3: Investigación documental. Universidad Central de Venezuela. Recuperado de <https://pis1.wikispaces.com/file/view/Investigacion+documental.pdf>
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (5ª ed.). México: Editorial Limusa.
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). Guía básica para documentar caracterización de procesos. Recuperado de <http://documents.mx/documents/guia-basica-para-documentar-caracterizacion-de-procesos.html>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México.