

Original

## The importance of job training as a catalyst for change in organizational performance.

### La importancia de la capacitación laboral como motor de cambio en el desempeño organizacional.

Hollman Badwan Ramírez Cabrejo<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. Bogotá, Colombia.

Citar como: Ramírez Cabrejo HB. The importance of job training as a catalyst for change in organizational performance. SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations. 2023;1:100. DOI: <https://doi.org/10.56294/piii2023100>

Recibido: 16-12-2023

Revisado: 18-12-2023

Aceptado: 20-12-2023

Publicado: 31-12-2023

Editor: Rafael Romero-Carazas 

#### ABSTRACT

Job training or training processes carried out within organizations have become a fundamental factor for the operation of companies, this is due to their influence on human capital and their direct relationship with the development of processes. This article, developed through a review research process, exposes from various perspectives the impact of job training on organizational performance, in terms of productivity, job satisfaction, and talent retention. Additionally, it allows visualizing the different models and types of existing training processes, which provide training alternatives and the ability to adapt them to any organization.

**Keywords:** Educational quality, Job evaluation, productivity, role playing, training.

#### RESUMEN

La capacitación laboral o los procesos formativos que se realizan dentro de las organizaciones, se han convertido en un factor fundamental para el funcionamiento de las compañías, esto debido a su influencia en el capital humano y su relación directa con el desarrollo de los procesos. El presente artículo desarrollado bajo un proceso de investigación de revisión, expone desde varios enfoques el impacto de la capacitación laboral en el desempeño organizacional, en términos de productividad, satisfacción laboral y retención de talento, adicional permite visualizar los diferentes modelos y tipos de procesos formativos existentes, que permiten brindar alternativas de capacitación y la capacidad de adaptarlos a cualquier organización.

**Palabras clave:** Calidad de la educación, desempeño de un papel, evaluación de los puestos, formación, calidad de la educación, productividad.

## INTRODUCCIÓN

La capacitación es una actividad organizada y continua que tiene como objetivo mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores en un área laboral específica (Argüelles, 2004). Se planifica con antelación y se adapta a las necesidades del sistema productivo, buscando preparar, desarrollar e integrar eficientemente al personal para mejorar la productividad y calidad del trabajo realizado (Cejas y Acosta, 2012). Se entiende entonces que la capacitación sigue un proceso organizado y estructurado, no es aleatoria ni improvisada, implica que se establecen objetivos, métodos y recursos para llevar a cabo una capacitación de manera eficiente y efectiva.

En el entorno laboral actual, la capacitación juega un papel fundamental en el desarrollo y la mejora del desempeño de los trabajadores (Porta y Tarrió, 2019). Sin embargo, existe una amplia discusión sobre la efectividad de diferentes métodos de capacitación y cómo estos impactan en la funcionalidad y productividad de los empleados.

Este artículo explora la importancia de la capacitación laboral como motor de cambio en el desempeño organizacional, enfocándose en tres aspectos fundamentales: su impacto en la productividad, métodos y tipos de formación, y su influencia en la retención de talento y la satisfacción laboral.

El primer enfoque de este artículo aborda el impacto directo que la capacitación laboral tiene en la productividad de los empleados y, por ende, en el desempeño de las organizaciones. Se partió de la premisa de que según García (2011), la capacitación efectiva no solo mejora la eficiencia en la realización de tareas, sino que también impulsa la calidad del trabajo y fomenta la innovación, esto quiere decir que no solo importa generar capacitaciones si no que estas den resultado y cumplan con los objetivos propuestos.

El segundo enfoque se centra en el desarrollo de habilidades y competencias a través de los diferentes modelos formativos que surgen en la capacitación laboral. Esta dimensión no se limita únicamente a las habilidades técnicas, sino que también abarca aspectos sociales y emocionales que son cruciales en el entorno laboral actual (Blanco, 2016), lo que quiere decir que se trata explorar más allá de lo teórico e involucrarse en todo lo que tiene que ver con las inteligencias emocionales.

Por último, se explora la relación entre la capacitación laboral y la retención de talento, así como la satisfacción laboral de los empleados.

Teniendo en cuenta los enfoques surgen varias hipótesis a desarrollar por ejemplo la diferencia entre los diferentes tipos de conocimiento que existen, como, por ejemplo, el “empírico”, un tipo de conocimiento que se desarrolla a través de la práctica, sin conocimientos previos.

Según González (2011), en el conocimiento empírico surge un modo al que llaman regularidad empírica, en el que básicamente los procesos se desarrollan de manera repetitiva una y otra vez, hasta que se logra el conocimiento de dicha actividad, pero no requiere mayor capacidad, lo que quiere decir que el proceso se desarrolla a prueba y error, por otro lado González (2011) también realiza un comparativo con otro conocimiento llamado activo transformador en el que el proceso de aprendizaje deja de ser subjetivo y se vuelve objetivo, con el fin desarrollar las diferentes habilidades y profesiones, es decir, se resalta se enfoca en el aprendizaje de una actividad en particular de manera precisa, con el fin de evitar errores.

En este contexto, surge la pregunta de si un obrero que aprende de manera empírica puede ser más funcional y efectivo en comparación con aquel que ha recibido capacitación formal y específica. ¿Cuáles son las diferencias en términos de habilidades, eficiencia y calidad del trabajo entre estos dos enfoques de aprendizaje?

El constante desarrollo y avance tecnológico de la población, inculca al ser humano a estar siempre informado y no quedarse con el conocimiento que ya se tiene, al contrario, lo incita siempre a estar actualizados en el medio donde se encuentra (Salas, 2000). Sí por ejemplo, en el colegio se le enseña al estudiante sobre el sistema operativo Windows 98, pero al salir del mismo ya el sistema operativo usado es el Windows x, y al finalizar la universidad ya es el Windows 10, cuando se encuentra en el trabajo ya es el Windows 11, si el estudiante de colegio que al final se convierte en profesional, o empleado, no se sigue actualizando no va a poder ser competitivo.

Con lo anterior, apoyamos la idea de Pérez (2001), en la que nos habla de una necesidad del ser humano por tener una educación permanente, ya que, en caso contrario, puede caer en la obsolescencia cultural, es decir el individuo deja de ser funcional para las actividades a desarrollar.

## **METODOLOGIA**

### **Paradigma.**

La investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, ya que busca comprender y explorar las percepciones, experiencias y significados que los individuos atribuyen a la capacitación laboral y su impacto en el desempeño organizacional en Colombia.

### **Tipo de investigación.**

Se trata de una investigación exploratoria, consiste en realizar una revisión bibliográfica detallada sobre la importancia de la capacitación laboral y su influencia en el desempeño organizacional. Este tipo de investigación permite generar ideas, hipótesis y nuevas perspectivas sobre el tema.

### **Enfoque.**

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se busca profundizar en las experiencias, opiniones y percepciones de los participantes respecto a la capacitación laboral y su influencia en el desempeño organizacional. Se utilizarán análisis cualitativos para interpretar los datos recopilados.

### **Alcance.**

El alcance de la investigación se centra en los tres enfoques previamente mencionados: impacto en la productividad, desarrollo de habilidades y competencias, y retención de talento y satisfacción laboral, dentro del contexto empresarial colombiano. Se explorarán estos aspectos mediante la revisión de tesis, artículos y libros relevantes sobre el tema.

### **Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación consistirá en una revisión sistemática de la literatura disponible en tesis, artículos y libros relacionados con la importancia de la capacitación laboral en Colombia. Se utilizará una metodología de revisión bibliográfica para identificar y analizar la información relevante.

Materiales: Los materiales utilizados serán tesis, artículos y libros relacionados con la capacitación laboral, el desempeño organizacional y el contexto empresarial en Colombia.

### **Métodos.**

El método principal será la revisión bibliográfica sistemática, que incluirá la búsqueda, selección y análisis crítico de la información relevante encontrada en tesis, artículos y libros.

### **Participantes.**

No se incluye la participación de sujetos directamente en la investigación, ya que se basa en la revisión de fuentes secundarias como tesis, artículos y libros.

### **Instrumentos y técnicas.**

Los instrumentos utilizados serán herramientas de búsqueda en bases de datos académicas y bibliotecas virtuales, así como técnicas de análisis de contenido y síntesis de la información encontrada en las fuentes revisadas.

Esta metodología permitirá abordar de manera sistemática y rigurosa la exploración información necesaria para hallar resultados concretos

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

### **Impacto en la productividad**

Cuando se habla de productividad, se relaciona a la capacidad de generar varios procesos continuos y repetitivos (López, 2012). En caso tal se entiende que el conocimiento empírico sería el más efectivo, sin embargo, según Chiavenato (2009), los conocimientos en la actualidad dejaron de ser básicos y ahora las compañías se centran en la capacidad intelectual del individuo, le dan más importancia a las personas entendiendo sus emociones y ya nos las ven como máquinas, esto quiere decir que el principal objetivo del administrador es conseguir que su equipo humano de trabajo cuente con el bienestar y el conocimiento necesario para cumplir sus funciones y a su vez aumente la productividad, hay un dicho conocido en la jerga común “trabajador feliz, trabajador productivo” y hoy por hoy se cumple a cabalidad esta afirmación.

Muchas organizaciones aun no comprenden la importancia de enfocarse en el proceso administrativo y del desarrollo de las capacidades de los trabajadores, información encontrada por Silíceo (2004), afirma que:

La productividad es un término que se maneja cotidianamente, con desconocimiento de alcances y generalmente dirigido al proceso productivo, dejando de lado al área administrativa de las empresas, en cuya acción se crean del 60% al 85% de los problemas de las organizaciones. (p. 86) Esto indica que si no

se enfoca al desarrollo del personal administrativo y este se deja de lado la empresa puede aumentar el porcentaje de inconsistencias en su organización, como bajas en la productividad, por ejemplo.

Actualmente, según Torres (2005), pocas organizaciones miden el impacto de la gestión del capital humano en la productividad, lo que puede ocasionar que no se identifique la importancia de la capacitación laboral en este indicador, en el mundo del call center existe una frase “indicador que no se mide, “indicador que no se controla”, si se desconoce lo que puede hacer la capacitación laboral por la productividad, no se le va a dar la importancia necesaria.

Cuando se inicia un proceso de capacitación con el fin de mejorar la productividad nos encontramos que, al comenzar en sus empleos, varios trabajadores ya poseen una buena parte del conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñarse (Fernández, 2002). Algunos necesitan más entrenamiento antes de ser productivos en la organización. Sin embargo, la mayoría requiere capacitación continua para mantener su eficacia laboral o adaptarse a los cambios en los métodos de trabajo (Sherman et al., 1999). Teniendo en cuenta esta información, se entiende que no solo basta con capacitar cuando se inicia las labores o cuando se trata de nuevos ingresos en la compañía, es necesario mantener una capacitación constante con el fin de mantener los indicadores de la operación en cumplimiento.

Las compañías pueden ver como un gasto el proceso formativo, pero según García et al. (2012), no es un gasto si no una inversión, el invertir en capital humano garantiza una mejora continua en todos los campos, nos aclara también que empresas que realizaron inversiones en el año 2009, en capital humano, tuvieron mejores resultados que empresas que no lo hicieron, es decir acompaña la idea inicial de la importancia del proceso formativo en las organizaciones para la mejora de la productividad, esta afirmación es compartida por Wherther (2008), quien asegura que la capacitación laboral es una de las inversiones a futuro más importantes de las compañías y le agrega la capacitación continua y constante, esto quiere decir que se debe continuar con los programas de capacitación, así el empleado tenga cierta antigüedad, se debe desarrollar un tipo de programa específico para los diferentes tipos de empleados que se manejan dentro de las compañías.

Se determina que, la capacitación laboral es fundamental para el desarrollo de las actividades, dentro de las compañías, pero adicional se enfatiza en que es un medio vital para el aumento de la productividad, acotando esta información, Martínez y Mateus (2020), nos proporciona la medición de la productividad a través de 4 factores no solo del capital humano si no también, el factor de capital físico, recursos naturales y conocimientos tecnológicos, nos recalcan la posición que deberían tener los empresarios e importante de conocer estos factores para poder capacitar al personal acorde a las necesidades, es decir los empleados se deben convertir en variables imprescindibles para la empresa, se debe fomentar su participación para un crecimiento continuo.

Cuando se habla de capacitación laboral, no solo se habla de la capacitación de los operarios o de los empleados de primer nivel, también se debe tener en cuenta los líderes de las compañías, supervisores, gerentes y en general todos los que participan en el proceso productivo, Una investigación realizada por Whetten y Cameron (2004), resalta no solo la importancia de la capacitación técnica si no también resalta la importancia de la capacitación de liderazgo, fomentar el desarrollo de las habilidades blandas para el control y el seguimiento de los empleados, indicando que la compañía postal de los Estados Unidos en un periodo de 5 años, logro aumentar la productividad con procesos de capacitación técnica y capacitación de liderazgo, generando mayores beneficios en relación a la actualización tecnológica de las herramientas utilizadas, esto da un soporte para asegurar que un buen liderazgo, genera empleados más

comprometidos, pero para lograr un buen liderazgo se debe contar con las habilidades necesarias y estas se deben desarrollar a través de procesos formativos.

Existen otros casos de éxito, según Bohórquez et al. (2017) se realiza una investigación al implementar un proceso de capacitación a un hipermercado, concluye que la capacitación constante es una estrategia efectiva para el aumento de la productividad, luego de evidenciar los resultados obtenidos, también destaca que es una de las mejores inversiones que pueden hacer los empresarios, de esto podemos deducir que la capacitación impacta de manera directa en la productividad y que a su vez se aplica en diferentes campos laborales.

Existen otras investigaciones que logran complementar y reafirmar la importancia de la capacitación laboral para el aumento de la productividad, por ejemplo, Bartel (1994), nos muestra los diferentes beneficios que existen al implementar programas de capacitación en el sector manufacturero, dando como resultado el aumento de la productividad entre el año 1983 y el año 1986, luego de implementar dichos programas.

También es importante que los procesos de capacitación no estén enfocados únicamente a la gestión técnica, los líderes empresariales deben comprender que se deben aplicar otros tipos de aprendizaje enfocados a la gestión humana (Torres, 2000).

### **Métodos y tipos de formación**

En un mundo globalizado, donde existen infinitas de prácticas para efectuar la enseñanza o el proceso formativo, se busca resaltar, los mejores métodos para lograr desarrollar las diferentes competencias de los empleados en una organización, entiéndase como competencia según Valverde (2001), “la capacidad de desarrollar con eficacia una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para conseguir los objetivos que tal actividad supone.” De lo anterior, podemos determinar que una competencia se basa en las capacidades que requiere un individuo para desarrollar sus funciones en el ámbito laboral.

Desde tiempos antiguos la capacitación o el proceso formativo ha existido, sin embargo ha sido aplicado de diferentes formas, Meza (2005) describe de manera resumida como los modelos de formación empresarial han evolucionado, explica los inicios con el modelo artesanal, como un modelo empírico donde el individuo se centra en una sola profesión y muchas veces pasa de generación en generación, por otro lado habla del modelo industrializado, asociado a la revolución industrial, donde el principal beneficio del aprendizaje o de la gestión es el pago monetario, y por último explica el modelo del aprendizaje organizacional, que está asociado a la época actual donde el objetivo es aprender para aprender, siempre en busca de información y nuevos conocimientos.

Es importante también, destacar que dependiendo la cultura los métodos de enseñanza varían enormemente, no es igual la capacitación laboral que se realiza en el continente asiático, que, en continente latinoamericano, también depende del crecimiento del sector educativo de cada país (Mertens, 1998). Esto indica que los modelos formativos se deben también adaptar a cada cultura para poder ser efectivos en cualquier ambiente.

Una vez entendemos que existen diferentes métodos dependiendo la cultura, el país, etc. También debemos enfocarnos en el personal que se va a capacitar, ya que según Rojas (2017), no todas las personas aprenden de la misma manera, y su diagnóstico se basa en las inteligencias emocionales que más tienen

desarrolladas, esto quiere decir, que al todos tener diferentes experiencias en su vida desarrollan diferentes capacidades de aprendizaje, por lo cual si no todos aprenden igual, no a todos se les debe enseñar igual.

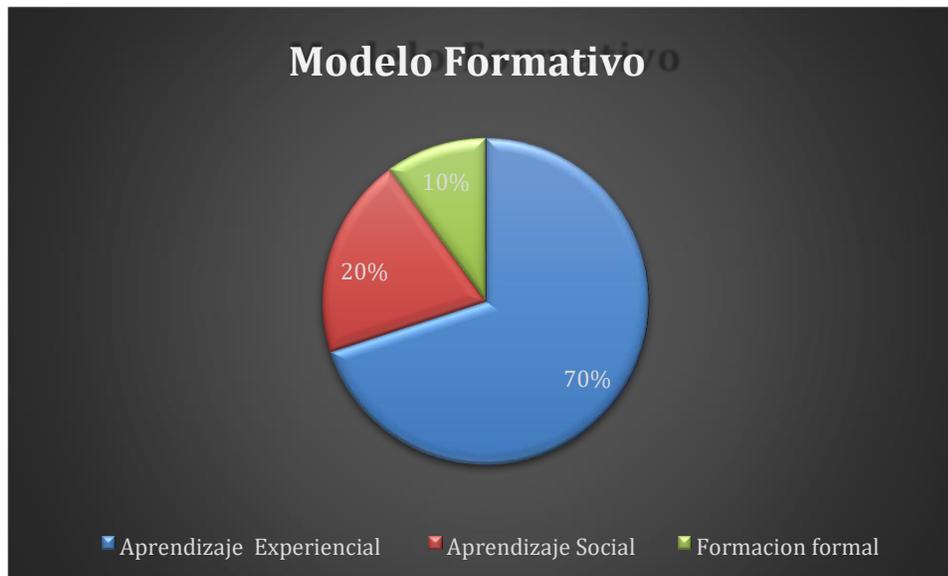
Con lo anterior concluimos que, para determinar el mejor método formativo se debe realizar un estudio al público objetivo, ya que según Llanga y Villegas (2019) no se puede aplicar el mismo método formativo a todos los individuos porque no van a captar la información de la misma manera, lo que quiere decir que para cada tipo de persona hay un tipo de aprendizaje diferente con el que mejor se adaptan.

Como se ha mencionado anteriormente existen diferentes modelos para el proceso formativo o capacitación laboral, se abordaran algunos modelos como ejemplo para entender sus diferencias y en que escenarios se podrían aplicar.

Según Mello y André (2017), el modelo 70-20-10 es un enfoque de desarrollo y aprendizaje que sugiere que el aprendizaje efectivo en el trabajo se logra a través de tres elementos principales: el 70% del aprendizaje proviene de la experiencia práctica en el trabajo, el 20% de la interacción con otros como líderes y compañeros, y el 10% restante de la educación formal a través de cursos y programas estructurados. De esto entendemos que este modelo enfatiza la importancia de aprender haciendo, colaborar con otros y complementar el aprendizaje con la educación formal para un desarrollo efectivo de habilidades y conocimientos en el entorno laboral.

### **Figura 1**

*Modelo 70-20-10 representado de manera grafica.*



*Nota.* La figura muestra la distribución del proceso de aprendizaje del modelo 7020-10 y a que hace referencia cada porcentaje. Fuente: Elaboración propia.

Otro modelo lo explica Huber (2008), de la siguiente manera, el modelo de aprendizaje activo se centra en la participación “activa” de los participantes en su propio proceso de aprendizaje. Incluye técnicas como el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje experiencial y el uso de simulaciones para fomentar la exploración, la experimentación y la aplicación práctica de conocimientos y habilidades. Aquí, lo que quiere resaltar el autor es la importancia de querer aprender, que sea el individuo el principal responsable de su aprendizaje, interactuando con las herramientas, buscando información, etc.

En muchas universidades entendiendo la importancia de desarrollar a futuros profesionales para el entorno laboral, empiezan a desarrollar y utilizar modelos formativos con ese enfoque, por ejemplo, Lizitza y Sheepshanks (2020) habla sobre el modelo de aprendizaje basado en competencias, aunque su objetivo es el profesorado, permite tener una visual sobre cómo se puede aplicar en el ámbito laboral, destacando que este modelo se enfoca en el desarrollo de competencias específicas requeridas para desempeñar con éxito un trabajo o función. Se identifican las competencias clave, se diseñan actividades de aprendizaje para desarrollar esas competencias y se evalúa el desempeño en función de los criterios de competencia (Arancibia y Díaz 2002). En otras palabras, se podría decir que, el aprendizaje basado en competencias significa aprender haciendo, enfocándose en adquirir habilidades prácticas necesarias para realizar un trabajo específico, con evaluación basada en el desempeño real en lugar de solo conocimientos teóricos.

Por ahora, se ha descrito los modelos de capacitación laboral convencionales y los más utilizados por las compañías u organizaciones, sin embargo, en la actualidad se están implementando otro tipo de modelos asociados al bienestar laboral, como por ejemplo la gamificación, Naranjo et al. (2023) informa que este modelo utiliza elementos de juegos y técnicas de gamificación para motivar y comprometer a los participantes en su proceso de aprendizaje. Incluyendo desafíos, recompensas, niveles, competencias y otros elementos lúdicos para mejorar la participación y la retención de conocimientos, de esto podemos destacar que el ser humano por naturaleza al realizar procesos que le gustan, los realizan de una mejor manera, aprender por gusto y no por obligación permite una mayor capacidad de aprendizaje. Así mismo,

Soto (2023) resalta la importancia de usar la gamificación para la capacitación laboral y el desarrollo de habilidades en las empresas con el fin de lograr resultados positivos, tanto en términos de productividad como en términos de bienestar laboral. De lo anterior se puede deducir que este modelo está más enfocado al bienestar del empleado, que se sienta contento y motivado para el desarrollo de sus funciones.

Hay modelos que podrían llamarse arriesgados como el modelo de aprendizaje inverso o *flipped learning*, según Prieto (2017) el modelo consiste en invertir los roles entre los formadores y los aprendices, en el que los aprendices toman un rol más activo, obligándolos a participar, esto quiere decir que son los aprendices quienes toman el control de la capacitación laboral y son los que se argumentan y generan las dudas y toman al formador como un apoyo.

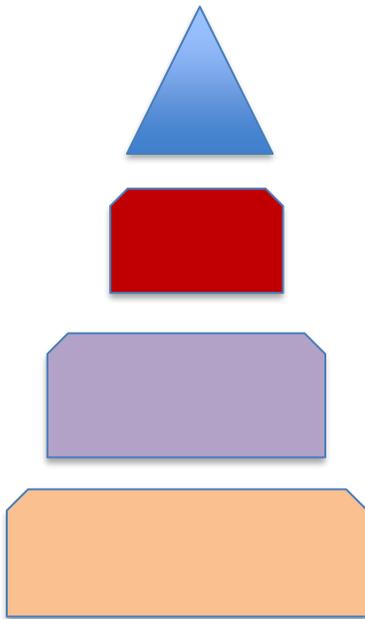
Estos modelos la mayoría están asociados al ámbito presencial, pero se debe tener en cuenta que, en la actualidad, muchos procesos se están manejando desde la virtualidad, uno de los modelos que nos plantea Barbera (2008), está asociado al proceso de la formación de manera virtual “e- learning” se refiere a un enfoque de enseñanza y aprendizaje que utiliza tecnologías digitales, especialmente a través de internet, para ofrecer contenido educativo y actividades de aprendizaje de forma virtual. Lo que se podría asociar a un modelo que permite a los participantes acceder a cursos, materiales de estudio, actividades interactivas, evaluaciones y recursos educativos en línea, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Todos estos modelos se enfocan en el proceso de aprendizaje, sin embargo, en el proceso de la capacitación laboral, no solo basta con enseñar a los empleados, también es importante medir que los procesos de capacitación hayan sido efectivos, a través de un modelo de evaluación formativa (Sánchez y Calderón, 2012). Esto quiere decir que por cada proceso de capacitación se debe realizar un seguimiento y una evaluación para confirmar que el proceso haya dado resultados.

Uno de los modelos más conocidos es el modelo Kirkpatrick, para Portillo (2021), el modelo consta de 4 niveles, y se organizan de manera jerárquica, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Se utiliza para medir la satisfacción de los participantes, el conocimiento adquirido, la aplicación en el trabajo y el impacto en los objetivos organizacionales, respectivamente. Lo que se puede aportar de este modelo es que es importante porque proporciona un enfoque sistemático para evaluar la efectividad de la formación en diferentes niveles, desde la satisfacción de los participantes hasta el impacto en los resultados organizacionales.

## **Figura 2**

*Modelo Kirkpatrick representado de manera grafica.*



*Nota.* La figura muestra un ejemplo para aplicar el modelo Kirkpatrick en una organización. Fuente: Elaboración propia.

Otro modelo que se puede utilizar para evaluar un proceso formativo es el de Phillips, según Parra y Ruiz (2020) este modelo amplía el enfoque de Kirkpatrick y agrega un quinto nivel de evaluación: el nivel de resultados de negocio. Los niveles son: reacción, aprendizaje, comportamiento, resultados organizacionales y resultados de negocio. Así podemos decir que este modelo tiene mejor recepción en el mundo empresarial ya que agregar el nivel de resultados de negocio ofrece muchas ventajas, como el enfoque en resultados estratégicos, la medición del impacto financiero, la toma de decisiones basada en datos, mayor credibilidad y reconocimiento para el departamento de formación, y un enfoque en mejora continua al identificar áreas de optimización, (González 2007).

Adicional a los modelos que están diseñados para la evaluación de resultados mediante indicadores, otro modelo que plantea Kaufman (1991), está enfocado en el comportamiento del ser humano, Bernárdez, (2006) lo define como un modelo que se centra en evaluar la efectividad de la formación en términos de cambio de comportamiento y desempeño en el trabajo, utilizando una perspectiva holística que considera múltiples variables, por lo que se entiende de este modelo, está desarrollado con el objetivo de percibir

#### RESULTADOS (NIVEL 4):

- Objetivo: Medir el impacto del programa en los indicadores de rendimiento de la campaña
- Método: Validación y seguimiento a los informes diarios de los indicadores.

#### COMPORTAMIENTO (NIVEL 3)

- Objetivo: Observar el cambio en el comportamiento de los participantes en su trabajo.
- Método: Observación directa y encuestas al personal antiguo.

#### APRENDIZAJE (NIVEL 2)

- Objetivo: Evaluar el aumento en el conocimiento y habilidades de los participantes.
- Método: Pruebas o exámenes antes y después de la actividad.

#### REACCIÓN (NIVEL 1):

- Objetivo: Medir la satisfacción de los participantes con el programa
- Método: Encuestas de satisfacción al final de cada actividad.

los cambios de personalidad, cambios actitudinales de los empleados en el desarrollo de sus funciones, luego del proceso formativo.

Se podría continuar con múltiples modelos, estilos y procesos formativos, sin embargo, lo importante es que las empresas apliquen los procesos de capacitación en todos sus empleados dependiendo el cargo a contratar así mismo se debe ejecutar el modelo que aplique para cada individuo o grupo de empleados (Amorós, 2007). En otras palabras, la diversidad de modelos y enfoques en la capacitación es positiva, ya que permite adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa y de cada puesto laboral. Sin embargo, es fundamental que haya una planificación adecuada y que se sigan modelos probados y recomendados por expertos en el campo.

### **Retención de talento y satisfacción laboral.**

Anteriormente se creía que solo un buen salario era suficiente para motivar a los trabajadores, ahora existe una tendencia clara hacia la búsqueda de un equilibrio entre la remuneración económica y la calidad de vida en el trabajo (Hurtado y Taquez, 2020). De lo anterior podríamos agregar que, reconocer otras formas de motivación, compensación y satisfacción laboral, además del salario (económico), es crucial para fomentar un mayor compromiso y sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

La capacitación laboral puede influir de manera significativa en el bienestar y la retención del talento en una empresa (Miranda, 2016). Un empleado bien capacitado, tendrá conocimiento de sus funciones y se sentirá más seguro al desarrollar sus actividades, por lo cual no sentirá temor o estrés que afecten el bienestar laboral, según Ponce et al. (2006), asociando un estudio de satisfacción y calidad en una unidad de enfermería determino que al proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo, la capacitación mejora las habilidades y competencias del personal, lo que les permite sentirse más competentes y satisfechos en sus roles laborales, con lo anterior podemos deducir la influencia directa de la capacitación laboral en la satisfacción de los empleados, adicional para empleados de nuevo ingreso es fundamental una buena capacitación para que no se sientan abrumados por el desarrollo de las actividades y renuncien al sentirse incompetentes.

Según Garcia y Palacios (2023) Uno de los ítems que influyen en la deserción temprana de los asesores de call center, por ejemplo, es la falta de conocimiento para desarrollar sus actividades, de esto se puede deducir que el empleado queda mal capacitado desde la inducción, por lo cual no siente que tenga las capacidades para desarrollar sus funciones y decide, retirarse.

Existe una correlación entre los procesos de gestión humana y los procesos de capacitación laboral, desde el momento en que inicia la búsqueda de talento hasta que el empleado empieza a desarrollar sus actividades, estas áreas se encuentran estrechamente relacionadas para culminar la etapa de inducción (Alvarado y Barba, 2016). En este contexto es importante entonces lograr desde el principio una conexión entre la compañía y el empleado, para que se adapte más rápido y a su vez se evite la deserción y tenga una mayor satisfacción laboral.

Cuando se habla de satisfacción laboral, según Mendoza (2023). Se puede asociar a realizar actividades lúdicas o dinámicas que motiven a los empleados, sin embargo, otro tipo de satisfacción laboral, este asociado a la seguridad y salud en el trabajo, cuando los empleados se sienten seguros y saludables en su entorno laboral, tienden a experimentar niveles más altos de satisfacción en su trabajo (Brunette, 2003). En correlación a esta afirmación, introducimos el término de la capacitación para apoyar esta idea, por ejemplo, un consultor que haya sido capacitado para el uso adecuado de la silla, que tenga claro el

manejo de sus herramientas, y otro tipo de información que se brinda en procesos formativos para evitar accidentes laborales o lesiones que pueden generar un malestar en el trabajador.

Según Fernández (2022) la gestión del talento humano y la capacitación laboral tienen un impacto significativo en la fidelización de los empleados al contribuir a su desarrollo profesional y personal dentro de la organización. Una gestión eficaz del talento, que incluya procesos de selección adecuados, planes de desarrollo individualizado y programas de reconocimiento, junto con una capacitación continua y relevante que potencie las habilidades y competencias de los empleados, crea un ambiente propicio para el crecimiento y la satisfacción laboral. Esto a su vez aumenta la lealtad, el compromiso y la retención de talentos clave, fortaleciendo así el vínculo entre los empleados y la empresa (Bernal et al., 2020). Esto quiere decir que existe una contante relación entre los procesos de formación y aprendizaje y el bienestar de los empleados.

Existen múltiples razones por las cuales un empleado puede desertar, sin embargo, el objetivo de la capacitación laboral es garantizar que el empleado antes de iniciar sus labores comprenda a profundidad las actividades a desarrollar (Sumba et al., 2022). Así mismo, Según Prieto (2013), la capacitación laboral efectiva no solo incrementa la competencia técnica de los empleados, sino que también fortalece su sentido de logro y contribución, teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que esto influye positivamente en su satisfacción laboral y en la retención de talento en la organización.

**Tabla 1**

*Análisis de la correlación entre capacitación laboral vs la satisfacción laboral y la retención de talento.*

<b>Características de la Capacitación Laboral</b>	<b>Beneficios en Satisfacción Laboral</b>	<b>Influencia en Retención de Talento</b>
1. Contenido relevante y actualizado	- Mayor sentido de competencia y dominio en el trabajo.	- Reducción de la rotación al sentirse los empleados más preparados y valorados en sus roles.
2. Metodología efectiva	- Incremento en la confianza y seguridad en las tareas laborales.	- Menor desgaste y agotamiento al contar con métodos de aprendizaje efectivos.
3. Participación "activa" de los empleados	- Mayor compromiso y motivación en el trabajo.	- Fomento de un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, lo que mejora el sentido de pertenencia.

4. Feedback y seguimiento	- Mejora en la calidad del trabajo y la productividad.	- Reconocimiento del progreso y logros, lo que aumenta la lealtad y permanencia en la empresa.
5. Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	- Incremento en la satisfacción por el reconocimiento de habilidades y logros.	- Estímulo para el crecimiento dentro de la empresa, reduciendo la búsqueda de nuevas oportunidades externas.
6. Flexibilidad en el proceso de aprendizaje	- Mayor adaptabilidad y capacidad de enfrentar desafíos laborales.	- Facilita la retención al adaptarse a las necesidades individuales de los empleados.
7. Evaluación de resultados y retroalimentación	- Sentimiento de valoración y aprecio por el esfuerzo y dedicación.	- Permite corregir errores y mejorar continuamente, lo que fortalece el vínculo empleado-empresa.
8. Aplicación práctica en el trabajo	- Reducción del estrés laboral al contar con habilidades adecuadas.	- Mayor satisfacción al aplicar lo aprendido, lo que aumenta la satisfacción y permanencia en el puesto.

Nota. Características de la capacitación laboral y su impacto en la satisfacción laboral y la retención de talento. Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La capacitación laboral es crucial para el funcionamiento efectivo de las organizaciones, ya que influye en varios factores importantes dentro de la compañía, por tal motivo se convierte en una necesidad que las compañías inviertan en capacitación laboral mucho antes que en procesos técnicos o tecnológicos, sin un grupo de capital humano fortalecido, por más herramientas tecnológicas que se tengan la compañía no va a lograr una rentabilidad destacable, al contrario, si los equipos de trabajo no cuentan con los conocimientos o se sienten insatisfechos, todos los procesos de productividad y calidad no alcanzarán los objetivos.

Es importante de igual forma, que los procesos de capacitación actuales que no estén dando resultados en alguna organización, sean evaluados con los diferentes modelos que existen y usar su adaptabilidad para que estén acorde a las necesidades de la organización, si las compañías continúan usando modelos obsoletos de formación clásica, no lograrán generar un cambio positivo en sus empleados, el mundo está cambiando día a día así mismo deben hacerlo todas las organizaciones.

Se debe comprender que los empleados de primer nivel, (operarios, agentes, auxiliares, etc.) son el principal recurso de las organizaciones por lo cual los líderes deben hacer lo posible por lograr un ambiente de trabajo agradable, brindando las herramientas necesarias para que cumplan sus funciones, los conocimientos necesarios, un líder debe ser el primero en conocer el proceso a desarrollar, por lo cual es la persona que más se debe actualizar en todos los campos formativos.

## REFERENCIAS

1. Alvarado, M. y Barba, M. (2016). Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Palibrio.
2. Arancibia, V. H. y Díaz, R. (2002). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhé*, 11(2). <https://revistachilenadederecho.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20245>
3. Argüelles, A. (2004). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Editorial Limusa.
4. Barbera, E. (2008). Aprender e-learning. Paidós Ibérica, 2008.
5. Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 33(4), 411-425.
6. Bernal-González, I., Pedraza-Melo, N. A. y Castillo-Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 213-227.
7. Bernardez, M. L. (2006). Tecnología del desempeño humano. AuthorHouse.
8. Blanco, A. (2016). Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior. Narcea Ediciones.
9. Bohórquez, L. E., Caro A. S. y Morales N. D. (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 99-113 <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>
10. Brunette, M. (2003). Satisfacción, salud y seguridad ocupacional en el Perú. *Economía y Sociedad*, 49, 47-52.
11. Cejas, M. y Acosta J. A. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35, 148-172. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
12. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ra ed.). McGraw Hill.
13. Fernández, A. (2022). La gestión del talento basada en un modelo de gestión por competencias y su impacto en los índices de atracción y de fidelización de personas [Tesis de maestría, Universitat Oberta de Catalunya]. <http://hdl.handle.net/10609/142387>
14. Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. <http://hdl.handle.net/10810/7025>
15. Garcia, B. y Palacios L. (2023). Principales factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la intención de rotación en una organización del Sector de Business Process Outsourcing (BPO) de servicios de call center en el Perú desde la perspectiva de los teleoperadores. Caso: T-Contakto SAC [Tesis de pregrado, Pontificia universidad católica del Perú]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25953>
16. Garcia, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 9(2), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9177059>
17. García, L., García, J. D., y Rodríguez, A. (2012). Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. *Revista Latinoamericana de Administración*, (51), 15-26.
18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71625040006>
19. González, E. (2011). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: a. algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. *Revista Cubana de*
20. *ACIMED* 22(2), 110-120. <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci2011/aci112c.pdf>
21. Huber, G. L. (2008). Aprendizaje activo y metodologías educativas. *Revista de Educación*, (número extraordinario), 59-81. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/72275/00820083000386.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. 0083000386.pdf?sequence=1&isAllowed=y

23. Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones.
24. <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2059>
25. Kaufman, R. (1991). Tipos de planeamiento estratégico. *Educación*, 2(1), 5-19.
26. Limusa.
27. Lizitza, N. y Sheepshanks, V. (2020). Educación por competencias: cambio de paradigma del modelo de enseñanza-aprendizaje. *RAES*, 12(20), 89-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7592063>
28. Llanga-Vargas, E. F. y Villegas-Ortiz, M. A. (2019). El aprendizaje y su relación con las inteligencias múltiples. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/02/aprendizaje-inteligenciasmultiples.html>
29. López, J. (2012). *Productividad*. Palibrio.
30. Martínez, A. y Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas Y Ciencias De La Información*, 7(14), 117 - 126. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
31. Mello, M., y André, C. (2017). Modelo 70 20 10 e o microlearning: alternativas para problemas modernos na educação corporativa. *TECCOGS: Revista Digital de Tecnologias Cognitivas*, (16), 39-53. <https://doi.org/10.23925/19843585.2017i16p39-53>
32. *Tecnologias Cognitivas*, (16), 39-53. <https://doi.org/10.23925/19843585.2017i16p39-53>
33. Mendoza O. (2023). Retención del personal: estrategias para fomentar el compromiso y lealtad de los trabajadores a través de incentivos y oportunidades de desarrollo [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica Indoamérica]. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/6339>
34. Meriño, R. (2013). Modelo para evaluar el impacto de la capacitación. *Retos de la Dirección*, 1(2). <https://scholar.archive.org/work/jkfac4xdbhubltauthbc4sai/access/wayback>
35. [/http://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/download/15/9](http://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/download/15/9)
36. Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*.
37. Meza, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y educadores*, 8, a. 77-89. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400807.pdf>
38. Miranda-Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27.
39. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci_arttext)
40. [27372016000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci_arttext)
41. Naranjo, J. U., Vasconcelos-Vásquez, K. L. y Ulate, B. M. (2021). La gamificación favorece la competencia laboral. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 1(1), 21-33. <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/businesssimulationjournal/article/view/850>
42. Parra-Robledo, R. y Ruiz-Bueno, C. (2020). Evaluación de impacto de los programas formativos: aspectos fundamentales, modelos y perspectivas actuales. *Revista Educación*, 44(2), 1-13. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v44n2/2215-2644-edu-44-02-00541.pdf>
43. Pérez, G. (2011). «Educación permanente» y «Aprendizaje permanente»: dos modelos teórico-aplicativos diferentes. *Revista iberoamericana de educación*
44. 52, 203-230. <https://doi.org/10.35362/rie520617>
45. Ponce-Gómez, J., Reyes-Morales, H., y Ponce Gómez, G. (2006). Satisfacción laboral y calidad de atención de enfermería en una unidad médica de alta especialidad. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*,
46. 14(2), 65-73. <http://137.184.230.111:8080/handle/62000/6178>

47. Porta, S. y Tarrió, C. O. (2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. *Revista digital de la facultad de ciencias técnicas*, 17(1), 01-10. <http://revistas.ucpejv.edu.co/index.php/rPPProf/article/view/752>
48. Portillo, G. (2021). Modelo de evaluación Kirkpatrick en educación para el desarrollo y ciudadanía global: recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi [Tesis de maestría, Universitat Politècnica de València]. Archivo digital <http://hdl.handle.net/10251/168999>
49. Prieto-Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Tesis de pregrado, Universidad de Medellín]. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
50. Prieto-Martín, A. (2017). *Flipped Learning: aplicar el modelo de aprendizaje inverso*. Narcea ediciones.
51. Rojas, J. M. (2017). Inteligencias múltiples, no todos aprenden igual. *Publicaciones Didácticas*, 79(1), 542-548. <https://core.ac.uk/download/pdf/235857177.pdf>
52. Salas Perea, R. S. (2000). La calidad en el desarrollo profesional: avances y desafíos. *Educación Médica Superior*, 14(2), 136-147.
53. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412000000200003&script=sci_arttext)
54. [21412000000200003&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412000000200003&script=sci_arttext)
55. Sánchez-Henríquez, J. y Calderón-Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & gestión*, (32), 54-82.
56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
57. Sherman, A., Bohlander, G., y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. International Thomson Editores.
58. Silíceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ta ed.). Editorial
59. Soto-Ortigoza, M., Soto, A., y Espinosa, E. (2023). Gamificación laboral, pilar de las organizaciones inteligentes. *Revista Plus Economía*, 11(2), 74-81. <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/623>
60. Sumba, R. Y., Moreno, P. L. y Villafuerte, N. A. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
61. Torres, J. L. (2000). Desarrollo de competencias y retorno sobre su inversión. *Pensamiento y Gestión*, (9), 77-88.
62. [https://link.gale.com/apps/doc/A114368276/IFME?u=anon~66608142&sid= googl Scholar&xid=6ec57e82](https://link.gale.com/apps/doc/A114368276/IFME?u=anon~66608142&sid=googl Scholar&xid=6ec57e82)
63. Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital a. Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*, (18), 151-
64. 176. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601807.pdf>
65. Valverde, O. (Ed.). (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT
66. [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_cl.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_cl.pdf) Wherther, W. B. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6ta ed.). McGraw Hill.
67. Whetten, D. y Cameron K. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson educación.

## FINANCIACIÓN

Ninguna.

## CONFLICTO DE INTERÉS

Ninguno.

### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

1. Conceptualización: Hollman Badwan Ramirez Cabrejo.
2. Investigación: Hollman Badwan Ramirez Cabrejo.
3. Metodología: Hollman Badwan Ramirez Cabrejo.
4. Redacción - borrador original: Hollman Badwan Ramirez Cabrejo.
5. Redacción - revisión y edición: Hollman Badwan Ramirez Cabrejo.