



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,
Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN

**METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR
ORGANIZATION DEVELOPMENT
THROUGH TRAINING**

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra
Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Dr. Efraín Torralba Chávez
Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Dr. León Antonio Joannis Ortiz
Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Propuesta Metodológica para un Desarrollo Organizacional a Través de la Capacitación

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra¹

liguzman@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5763-1290>

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Chihuahua
México

Dr. Efraín Torralba Chávez

etorralba@uach.mx

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Chihuahua
México

Dr. León Antonio Joannis Ortiz

ljoannis@uach.mx

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Chihuahua
México

RESUMEN

El objetivo de la investigación de la que se derivó este artículo fue diseñar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), elaborar un cuestionario ex profeso, aplicarlo y justificar la importancia de un DNC, hacer un comparativo con otros casos de DNC y diseñar una propuesta metodológica para un Desarrollo Organizacional (DO) apropiado, a través de la capacitación. La metodología fue cuantitativa; se diseñó un cuestionario de 12 preguntas. La forma de investigación fue aplicada. Con los resultados de la investigación, se realizó un comparativo con otros casos en los que ya se utilizó un esquema similar y, con base en ello, se diseñó una propuesta metodológica para lograr un desarrollo organizacional participativo, basada en una capacitación idónea. El tipo de investigación no experimental transeccional explicativa. Para recabar la información, se enviaron los cuestionarios a los docentes universitarios objeto de estudio de esta investigación en una fecha determinada, utilizando la herramienta Google Forms. Con las gráficas recibidas, se interpretaron, se hizo el análisis de otros casos y finalmente se obtuvieron, entre otros, los siguientes resultados: una propuesta metodológica.

Palabras clave: desarrollo organizacional, DNC, capacitación, propuesta metodológica

¹ Autor principal

Correspondencia: etorralba@uach.mx

Methodological Proposal for Organization Development Through Training

ABSTRACT

The objective of the research that led to this article was to design a Training Needs Assessment (TNA). Develop a specific questionnaire, administer it, and justify the importance of TNA cases. Design a methodological proposal for appropriate Organizational Development (OD) through training. The methodology was quantitative; a 12-question questionnaire was designed. The research approach was applied. Based on the research results, a comparison was made with other cases where a similar framework had already been used, and a methodological proposal was designed to achieve participatory organizational development based on suitable training. The research type was non-experimental, cross-sectional, and explanatory. To collect information, the questionnaires were sent to the university professors who were the subject of this research on a specific date, using Google Forms. The received data was interpreted, other cases were analyzed, and the following results were obtained, among others: a methodological proposal.

Keywords: organizational development, training needs analysis, training, methodological proposal.

Artículo recibido 02 febrero 2026
Aceptado para publicación: 27 febrero 2026



INTRODUCCIÓN

Iniciaremos por la definición del concepto de Comportamiento Organizacional (CO) de acuerdo con (Ivancevich, 2006), Son aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar la eficacia.

Textualmente:

“... Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias...”

Según Warren Bennis (1969), textualmente expresa:

“... La teoría del DO es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos...”

Al interpretar a este autor, Bennis, se entiende su perspectiva en la que con una visión muy amplia sugiere que dentro de las organizaciones, su capital intelectual debe estar integrado por gente altamente capacitada, al mencionar la adaptación a nuevas tecnologías, ésta en particular es una área en la que necesariamente deberá capacitarse constantemente al personal, una empresa debe estar siempre a la vanguardia, en los tiempos actuales, la obsolescencia es sinónimo de quiebra en las empresas.

El mismo autor, Bennis, menciona cuatro características importantes del cambio basado en los principios del DO:

1. Un esfuerzo planificado
2. A nivel de toda la organización
3. Gestionado desde arriba
4. Enfocado en aumentar la efectividad y la salud de la organización.



Referente a las características del DO, a continuación, se mencionan algunas de ellas:

1. Construcción de equipos de trabajo
2. Valores humanos
3. Orientación sistémica
4. Utilización de agentes de cambio
5. Solución de problemas
6. Aprendizaje experiencial
7. Retroalimentación, orientación de contingencias

Análisis organizacional: estrategia, cultura, estructura, sistemas, personal, proceso y planificación

Características que al confluir en el DO logran que las organizaciones alcancen sus objetivos y que en las mismas se perciba un clima organizacional favorable.

Este proceso implica por sí mismo una adaptación al cambio. Waterman, dice que las empresas exitosas sortean cambios con gran efectividad, adaptan sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia.

Otro aspecto fundamental es el comportamiento organizacional definido por (Robbins & Timothy, 2009), como un estudio que se refiere al comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional, hace mención a que implica basarse en las teorías, métodos y principios que aportan otras disciplinas como la psicología, la sociología, etc.

Todo lo anterior para explicar las percepciones, capacidades de aprendizaje y la perspectiva individual mientras se trabaja en grupo dentro de las empresas, también implica analizar el ambiente externo como son la misión, visión, estrategias que tienen algún efecto en las organizaciones.

Otro concepto obligado en este caso es la capacitación:

La formación adecuada es la columna vertebral de cualquier organización exitosa ya que el entorno de trabajo actual requiere que los empleados estén capacitados para realizar tareas complejas de manera eficiente, rentable y segura. (BLGroup-capacitador, consultor y coach empresarial, 2021)



Existen programas de capacitación poco eficientes o enfocados a necesidades de capacitación no prioritarias, entrenando al personal o colaboradores de manera incorrecta, ocasionando gastos innecesarios, tiempo e impacto en la productividad. Derivado de esta reflexión, es importante plantearse la pregunta de ¿cuáles son los cursos de capacitación que una empresa debe ofrecer a su personal” precisamente para lograr esa eficiencia mencionada por los autores citados, y atender aquellos cursos que sean prioritarios para evitar gastos innecesarios, tiempo e impacto en la productividad. Y es a través de un “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” (DNC), donde se verán reflejadas las opiniones de los colaboradores respecto a los cursos que desde su perspectiva y operatividad consideran importantes.

Autores, como (Barquera, 2021), en su artículo “La importancia de realizar un acertado DNC”, enfatizan que este documento permite detectar necesidades de capacitación en áreas prioritarias y evitar cubrir áreas que no son esenciales; afirma que:

“... Investigar y analizar cuáles son las necesidades de capacitación es un requisito vital para cualquier programa de entrenamiento efectivo. El DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) proporciona información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación y permite a las organizaciones canalizar recursos hacia las áreas que contribuirán más al desarrollo de los colaboradores, mejorando el desempeño organizacional...”

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es particularmente necesario en el ámbito cambiante de hoy, a medida que nuevas tecnologías y prácticas laborales flexibles se generalizan y dan lugar a cambios en las competencias que requieren los colaboradores...”

Para explicar lo anterior, se puede mencionar el impacto que ha tenido el uso de herramientas digitales, por ejemplo, durante la pandemia del COVID 19, en las empresas fue necesario capacitar al personal que debí atender ahora bajo esta nueva modalidad las ventas, éstas ya no eran solamente de manera presencial, sino que se implementaron ventas en línea y por ende el personal involucrado debía estar capacitado en las nuevas funciones de los puestos laborales.



Para (Méndez, 2004), en su artículo “El diagnóstico de Necesidades de Capacitación”, define para su caso, cuatro etapas básicas subsecuentes entre sí:

- a) Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
- b) Diseño del plan de capacitación
- c) Ejecución de la capacitación y
- d) Evaluación de los resultados. Y textualmente define al DNC de la siguiente manera:

“... La detección de necesidades es una fase compleja en el proceso de capacitación, ya que su objetivo es investigar las necesidades reales y prioritarias que una organización debe satisfacer, traduciendo éstas en conocimientos, habilidades y aptitudes que deberán ser retomadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo del personal en la prestación de los servicios de salud y seguridad social a la población...”

Este mismo autor menciona que un DNC, debe contener:

- a) El problema de investigación
- b) El objeto de estudio
- c) Los objetivos
- d) El modelo de investigación
- e) Las dimensiones de estudio
- f) El enfoque
- g) Operacionalización de las dimensiones de estudio
- h) Técnicas de recolección de información
- i) Selección de la población en estudio
- j) Diseño de instrumentos para recolección de información
- k) Plan de trabajo.

Continuando con el DNC, y siguiendo las ideas de (Barquera, 2021), ella considera que el objetivo de un DNC es:

“... garantizar que la formación se ocupe de los problemas existentes, se adapte a los objetivos actuales y futuros de la organización y además, se realice de una manera eficaz y rentable...”.



Continúa explicando que

“El DNC no es una tarea exclusiva de los especialistas de Recursos Humanos. Los supervisores y gerentes son responsables de muchos aspectos de la gestión de los miembros de su equipo, incluyendo su capacitación y desarrollo, y por tanto, deben estar preparados para analizar las necesidades de capacitación y ser capaces de enfocar el desarrollo de sus colaboradores para que logren un mejor desempeño...”

En torno a esta reflexión, se considera que un DNC ofrecerá un abanico de cursos posibles que el colaborador necesita de manera prioritaria y absolutamente necesarios para su desempeño, porque él en su cotidianeidad es quien mejor conoce sus áreas de oportunidad así como las de sus colaboradores o subalternos, una propuesta de algún curso en específico, si es presentada desde el área laboral misma, es más efectiva que un curso impuesto, o un curso que desde otra perspectiva se haga solamente para cubrir el requisito de capacitar a su personal y no desde la perspectiva de la necesidad misma de capacitación, por ejemplo un curso para la actualización de manejo de equipos.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente artículo, se utilizaron los siguientes criterios metodológicos. La naturaleza fue cuantitativa, se diseñó un cuestionario de 12 preguntas, mismo que fue enviado a los docentes universitarios objeto de estudio de la investigación, la forma de investigación fue aplicada con los resultados de la investigación se realizó un comparativo con otros casos en los que ya se utilizó un esquema similar y con base en ello se realizó una propuesta metodológica para lograr un desarrollo organizacional favorable, con base en una capacitación idónea. El tipo de investigación no experimental transeccional explicativa. Debido a que no se manipularon las variables de estudio, transeccional ya que el cuestionario se aplicó en un solo tiempo o lapso y se describieron las variables de estudio. El modo fue documental para fundamentar este estudio; se acudió a fuentes de información como libros, páginas web, revistas científicas, etc., y de campo, porque se enviaron los cuestionarios a los docentes universitarios objeto de estudio, un cuestionario utilizando la herramienta Google Forms y, con base en las gráficas recibidas, se interpretaron y se obtuvieron los siguientes resultados: Se marcó la priorización de los cursos que requiere el personal, sin embargo, destacaremos solamente las conclusiones y



recomendaciones respecto al comparativo con 3 casos donde ya se había realizado un DNC utilizando un esquema similar al propuesto.

DESARROLLO DEL TEMA

A favor de la capacitación, mencionaremos a (Flores, s/d), en su artículo “DNC: Diseñando capacitaciones para el futuro”, menciona que en la última década los gastos de capacitación se han convertido en un “must have” dentro de las empresas, y por ello se crearon los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación (DNC). Proporciona el siguiente dato: Los gastos promedio de capacitación para grandes empresas aumentaron de 17 millones en 2017 a 19,7 millones en 2018. (Training Industry Report 2018).

Es por ello que vale la pena comentar que al diseñar un DNC los beneficiados son:

- Las organizaciones que cuenten con personal altamente capacitado podrán lograr los estándares de calidad, evitando desperdicios en su producción, destacando la importancia de la filosofía de calidad “Hacer bien las cosas, desde el principio”.
- El departamento o gerencia de recursos humanos, con los resultados derivados del DNC, tendrá un abanico de cursos posibles para ofrecer al personal.
- Al área de finanzas, porque podrán diseñar una propuesta de intervención de capacitación o proyecto anual de capacitación.
- El trabajador, porque podrá desempeñar mejor sus actividades, retribuyendo en su beneficio económico y repercutiendo en su calidad de vida.

(Da Faria Mallo, 1996), Citado por (Ferrerías Rodríguez et al., 2004), plantea que el desarrollo organizacional es una serie de cambios planeados que implica sistemas sociotécnicos abiertos, todos ellos tendientes a una organización eficaz, algunos autores reflexionan sobre los beneficios mutuos que pueden obtenerse, tanto la empresa puede incrementar su productividad con personal capacitado como el mismo personal al recibir retribuciones mejores, también repercute en una satisfacción laboral.

Ferrerías, et.al. (2004), explican los aspectos básicos del desarrollo organizacional

- El desarrollo organizacional lo consideran un proceso estratégico para perfeccionar y/o renovar una determinada organización bajo un esquema de ganar – ganar, empresa y sus colaboradores.
- Requiere una visión que potencie el desarrollo de personas involucradas



- Implica la renovación de la filosofía y cultura organizacional

Hacen énfasis en que un modelo de desarrollo organizacional único no puede ser aplicado en general, sino que debe existir la flexibilidad y/o adaptación para cada empresa en particular.

Proceso de detección de necesidades de capacitación

Para explicar el proceso de la DNC es el que proporciona (Flores, s/d). Un DNC es un proceso para identificar diferentes áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevar a la fuerza de trabajo a la cumbre del desempeño de sus funciones.

Otro proceso sugerido por (Linkedin, 2021), BLGroup-capacitador, consultor y coach empresarial, El principal objetivo de hacerlo es investigar las necesidades reales y prioritarias que una organización debe satisfacer, traduciendo éstas en conocimientos, habilidades y aptitudes que deberán ser retomadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo del personal.

6 pasos para analizar las necesidades de capacitación de tu empresa

- 1) Determinar el resultado deseado
- 2) Determinar las competencias que impulsan los resultados deseados
- 3) Identificar qué competencias se pueden entrenar
- 4) Determinar las brechas de desempeño
- 5) Priorizar las necesidades de formación.
- 6) Análisis de casos, referente a las conclusiones y recomendaciones:

Caso 1. DNC aplicado a una empresa del ramo automotriz

A continuación, se enlistan algunas de las más importantes:

Conclusiones

- Una población importante con carrera trunca o carrera terminada. Buscar opciones para promover continuar la preparación.
- Mayores necesidades de equipos de liderazgo enfocadas a Soft Skills (Liderazgo, Manejo de Conflictos) no de entrenamientos técnicos
- Alto interés por cursos de liderazgo y manejo de conflictos.
- Se evaluó la relación y comunicación con los supervisores de área.
- Se identifica situación laboral de transferencia entre plantas



- Mejorar la comunicación de resultados diarios de la operación.
- Todos los encuestados buscan mejorar la interacción en sus grupos de trabajo.
- Departamento de entrenamiento considera reestructurar capacitación
- El mayor porcentaje de los encuestados quisiera recibir capacitación fuera de su horario
- Al mayor porcentaje de los encuestados le gustaría recibir capacitación más frecuentemente.

Recomendaciones para departamento de Recursos Humanos y entrenamiento:

- Involucrar departamento de entrenamiento en estrategias específicas de capacitación
- Enfoque en Soft Skills
- Mejoras en comunicación de resultados
- Revisitar DNC con una frecuencia determinada
- Desarrollar plan de entrenamiento On-boarding
- Estrategias para cambio de rol

Caso 2. DNC aplicado en una maquiladora

Como resultado del análisis de la información se propone el curso de capacitación en el área de Ética y relaciones humanas.

Caso 3. DNC empresa dedicada a la producción, conservación, empaque y comercialización de manzana.

Conclusiones

- Existe en lo general, falta de conocimiento en el personal del área de selección y empaque de manzana en cuanto a seguridad laboral, análisis de riesgos y prevención de accidentes de trabajo.
- Los cursos de inducción impartidos al personal al momento de ingresar a la empresa, simplemente se limitan a tratar temas referentes a las actividades a realizar en las distintas áreas de trabajo, así como a temas relacionados con el manejo y operación de la maquinaria.
- Existe un gran interés entre el personal por la creación de un comité de seguridad laboral, que instruya al personal sobre la importancia que tienen los temas de seguridad, en cuanto a identificación de riesgos, prevención de accidentes y protocolos a seguir en caso de la existencia de los mismos.



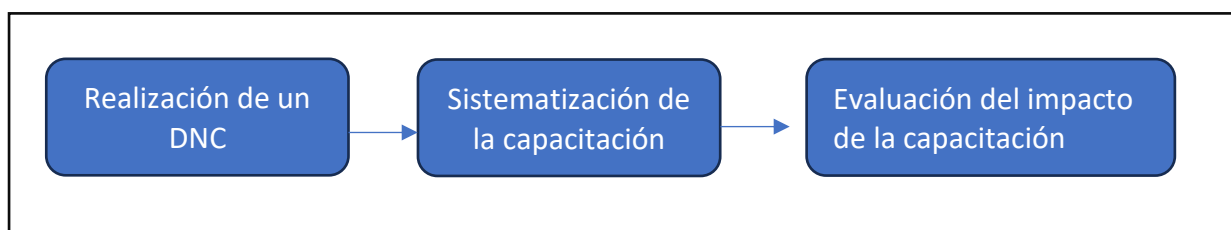
- Se espera que el comité de seguridad, además de impartir cursos e implementar programas permanentes de seguridad laboral a los empleados, realice evaluaciones periódicas e informe sobre los resultados y avances en materia de seguridad laboral
- El personal se muestra interesado en que se le considere para formar parte del comité de seguridad laboral.

Y el comentario de quien realizó el DNC. “... EL DNC solo tengo una palabra “wow!!!!” Creo que lo pondré como parte de los procesos de mis áreas productivas...”

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

En conclusión, analizando los elementos sugeridos por los autores citados, nuestra propuesta es bajo el siguiente esquema:

Figura 1



Fuente: Guzmán 2026

Realización de un DNC

Apartados de un DNC propuesto

Resumen ejecutivo

Antecedentes de la empresa

Análisis situacional actual de la empresa - colaboradores

Determinar la situación ideal

Objetivos del DNC

Justificación

Enfoque y grupos de interés

Características del personal (Conocimientos, actitudes, habilidades, etc)

Alineación con las habilidades actuales y por alcanzar con la capacitación

Las competencias clave deseadas

Los líderes y equipos

Escenario en los que se obtuvo la información

Metodología

Fases del diagnóstico

Proceso de detección de necesidades de capacitación

Instrumento de investigación

Aplicación del cuestionario

Recolección de datos

Desarrollo

Apoyos materiales. (Formatos e instrumentos)

Análisis e interpretación de los resultados

Resultados (Cuadros, gráficas, anexos, etc.) con su respectiva clasificación de abanico de cursos:

Cursos prioritarios

Cursos importantes

Cursos menos importantes.

Conclusiones

Recomendaciones o propuesta de intervención (Proyecto anual de capacitación).

RECOMENDACIONES

Considerando que los DNC analizados, fueron realizados bajo un esquema similar al de la propuesta, nuestra recomendación es que se utilice el siguiente procedimiento:

Realizar un DNC

Se aplique el cuestionario propuesto

Se considere la clasificación

Cursos prioritarios

Cursos más importantes

Cursos menos importantes



Sistematización de la capacitación

Que se ofrezcan los cursos sugeridos en la clasificación como cursos prioritarios.

Que se sistematice la capacitación y su desarrollo a través de un programa anual de capacitación.

Evaluación del impacto de la capacitación

Finalmente, en una determinada fecha posterior a la capacitación, se evalúa si hubo cambios positivos en el personal atribuibles a la capacitación recibida.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Linkedin. es.linkedinil.com. Retrieved octubre 17, 2023, from <https://es.linkedin.com/pulse/6-pasos-para-detectar-necesidades-de-capacitación-blgroup->

Lussier, R. N&ACF. (2002). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo e habilidades. Thompson.

AliatUniversidades. (2023, abril 16). AliatUniversidades. AliatUniversidades, liderazgo y gestión. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/s1_04.html

BLGroup-capacitador, consultor y coach empresarial. (2021, julio 26). Linkedin. es.linkedin.com. Retrieved octubre 17, 2023, from <https://es.linkedin.com/pulse/6-pasos-para-detectar-necesidades-de-capacitación-blgroup->

Barquera, Y. (2021, Septiembre 27). Idesaa.edu.mx. Powerfull solutions ofr talent development. Retrieved octubre 17, 2023, from <https://idesaa.edu.mx/blog/la-importancia-de-realizar-un-acertado-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/>

Besley, S. &BEF. (2000). Fundamentos de administración financiera. Mc Graw Hill.

Da Faria Mallo, F. (1996). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Limusa, México.

Flores, M. (s/d, marzo 1). Forwardcompany.com. Forward. Retrieved octubre 17, 2023, from <https://www.forwardcompany.com/post/dnc-2020-diseñando-capacitaciones-para-el-futuro>

Ferreras Rodríguez, C., González Bolaños, B., & Noemí, H. R. (2004, junio -). Desarrollo Organizacional. ResearchGate. Retrieved febrero, 2026, from https://www.researchgate.net/publication/370284827_Desarrollo_organizacional

Hickman, C. R&SMA. (1987). El directivo excelente. Grijalbo.

Ivancevich, J. (2006). Comportamiento organizacional, 7th edition. Mc Graw Hill Interamericana.



Kenneth, H. PyB. (16, abril 2023). Liderazgo situacional.

http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf.

http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf

Méndez, M. E. (2004, Septiembre -). Revistas de ciencias administrativas y financieras de la seguridad social. Rev. cienc. adm. financ. segur. soc vol.12 n.1 San José Sep. 2004. Retrieved octubre 17, 2023, from https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003

Maxwell, J. C. (2007). El ABC del liderazgo. Mundial Impresos, Argentina.

Robbins, S. P&CM. (2005). Administración. Octava edición. Pearson Educación.

Robbins, S. & Timothy, J. (2009). Comportamiento organizacional decimotercera edición. Pearson.

Universidad Mariano Galavez de Guatemala. (2015). Teoría Administrativa III. Universidad Mariano Galavez de Guatemala.

