

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

Trabajo de Investigación

**LA CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

Trabajo de investigación presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración de Empresas.

Egresado:

María Elena Valdivia Tasilla

Asesor

Dr. Carlos Anderson Puyen

Cajamarca – Perú

2018

DEDICATORIA

*A mis queridos padres.
Quienes desde la infancia me forjaron
una personalidad y futuro
con gran cariño; por ser ellos
mi apoyo constante en la
realización de mis metas y proyectos .*

INDICE

DEDICATORIA.....	1
CAPITULO I LA CAPACITACIÓN	5
1.1 Definición de Capacitación.....	5
1.2 Objetivos e importancia de la Capacitación del talento humano.....	6
1.4 Contenido de la capacitación	7
1.5 El Proceso de la Capacitación.....	8
1.6 Cómo establecer objetivos de la capacitación.....	9
1.7 Como detectar necesidades de capacitación.....	10
1.8 Diagnóstico de las necesidades de Capacitación	12
1.9 Técnicas de capacitación.....	21
1.10 Programa de Capacitación	23
CAPÍTULO II GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	28
2.1 La gestión del talento humano.....	28
2.2 Los procesos involucrados en la gestión del talento humano	30
2.3 Beneficios de la capacitación	31
2.4 La capacitación en la gestión por competencias.....	32
2.5 Importancia de Recursos Humanos	32
2.6 Desempeño laboral:.....	35
2.7 Equipos de trabajo	35
2.8 Administración de los Recursos Humanos	36
2.9 Objetivos de la gestión del talento humano	36
2.10 La Gestión del talento humano y la capacitación	37
2.11 Factores que influyen en el desempeño laboral	37
2.12 Contenido de las fases de la gestión del desempeño:	38
CAPITULO III ANTECEDENTES	39
3.1 Presentación de resultados.....	39
CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFIA	44

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se preocupan mucho por el Recurso Humano y esto se da sobre todo en las Empresas Privadas donde invierten muchas veces muchísimo dinero con la finalidad que el personal que trabaje para éstas sea el idóneo.

Se preocupan tanto que desde que el primer día de trabajo éste personal ya es capacitado, a veces en el mismo lugar de trabajo o en algunas ocasiones se les envía fuera donde es capacitado por una entidad externa que la organización empleadora contrata.

Todo ello con la finalidad que cada personal que ingrese a la empresa tenga un alto conocimiento del puesto que va a ocupar o de los servicios que vaya a ofrecer al público.

Por ejemplo: quién no ha ingresado a una entidad Bancaria donde vemos que cada personal tiene un speech preparado para atender al cliente (saludo, bienvenida, entre otros), conocen las alternativas que te van a ofrecer del producto o servicio que ofrecen, en cambio en las empresas públicas, si bien no en todas, pero sí en la mayoría se puede notar que el personal que no tiene el menor conocimiento de cómo tratar al cliente o pacientes en el caso de los centros de salud, (no contestan el saludo, no saludan al cliente al momento que éste llega al lugar para solicitar un servicio, no te dan la información que se solicita, etc. Todo ello ocasiona mucho malestar entre la gente que frecuenta éstos lugares y por lo mismo éstas instituciones están mal vistas.

Lograr mayores rendimientos a través de la capacitación es la meta estratégica en todas las organizaciones. Consideran la capacitación bien planificada una inversión y no un gasto.

Los programas de capacitación fortalecen la satisfacción del cliente, contribuyen al desarrollo organizacional, e impactan positivamente en los resultados financieros.

En tal sentido a través del presente trabajo monográfico se pretende estudiar el siguiente problema ¿De qué manera la capacitación contribuye a la mejora del talento humano?

Objetivo general:

Demostrar que la capacitación contribuye a la mejora del talento humano.

Objetivos específicos:

Determinar la importancia de la detección de necesidades de capacitación.

Determinar la importancia que tiene la capacitación en la gestión del talento humano.

El método que se utilizó es el inductivo. Según Razo C. (1998) define el Método Inductivo como el razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general. Va de lo individual a lo universal. Modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general.

La presente investigación se divide en 3 capítulos, el primer capítulo presenta la conceptualización de la capacitación. El segundo capítulo trata de la gestión del talento humano y por último el tercer capítulo la capacitación en la gestión del talento humano y se termina con las conclusiones, recomendaciones.

La Autora

CAPITULO I LA CAPACITACIÓN

1.1 Definición de Capacitación

Según Chiavenato I. (2001) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar.

Según Dessler G. (2006), La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Simón Dolan (2007), la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una

mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

1.2 Objetivos e importancia de la Capacitación del talento humano

Sus Objetivos son:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador
3. Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
6. Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
7. Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciaciones.
8. Mejora las relaciones humanas en la organización.

1.3 Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos

Las capacitaciones son de gran importancia no sólo porque la empresa se beneficia al tener personal con los conocimientos adecuados para desempeñarse en el área correspondiente, sino también para el personal que recibe éstos talleres debido que se les proporciona mejores resultados en sus metas individuales, tienen la confianza para vender más y hacer que el cliente le sea fiel.

Todo esto debido que el personal cuenta con herramientas que la organización les proporciona a través del aprendizaje mediante capacitaciones, por ejemplo si va a ofrecer un producto como la venta de una licuadora, quien la ofrece debe conocer a perfecciona las propiedades y características de este artefacto con el fin que al cliente se sienta con la necesidad de comprarlo.

1.4 Contenido de la capacitación

Según Chiavenato I. (2007) El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

Desarrollo de Habilidades: radican en la habilidad para realizar una tarea u operación, ya sea física o intelectual, dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, frecuencia) y con el mínimo de recursos necesarios. Las habilidades pueden aprenderse y perfeccionarse pero no pueden transmitirse como suceden con los conocimientos: cada persona las aprende según sus propios modelos mentales, los cuales están marcados por sus propios esquemas de percepción, discernimiento, juicio. Estas habilidades pueden perfeccionarse con el entrenamiento mediante cursos, libros, videos, etc.).

Desarrollo o modificación de actitudes: las actitudes son criterios instintivos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona. Son los llamados marcos de referencia, de origen preponderantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes, entonces, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona.

Desarrollo de conceptos: es la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, para facilitar la aplicación y generación de conceptos, de tal forma que permita a desarrollar gerentes que puedan pensar en forma amplia y global.

1.5 El Proceso de la Capacitación

Según Gary Dessler y Varela R. (2001). La capacitación es un proceso que gira en torno a los empleados de la organización y juega un papel vital ya que es de suma importancia innovar los conocimientos de los trabajadores para que puedan realizar un trabajo eficaz y eficiente para desarrollar un mejor trabajo en la organización.

Las etapas correspondientes al proceso de capacitación por las que se rige el mecanismo están dadas en:

1. Diagnóstico de necesidades

Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.

Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación; experiencia y habilidades específicos de los aprendices.

Establecer los objetivos de la capacitación.

2. Diseño didáctico

Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organización en un plan de estudios.

Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen en sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquel aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

3. Validación

Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales. Se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. Implementación

Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

5. Evaluación

Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

1.6 Cómo establecer objetivos de la capacitación

Cada organización establece sus objetivos de acuerdo al giro del negocio, por ejemplo algunas pueden querer perfeccionar al empleado en elevar las ventas, entonces se buscará que éste tenga un algo conocimiento del producto a ofrecer o si se trata de un servicio como una estudio de abogados, se necesitará que se perfeccionen en investigación de denuncias, como se deben reunir pruebas, como realizar la gestión de cada caso, entre otros. Éstos objetivos deben ser concretos y medibles.

Los principales objetivos son:

Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Facilitar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

1.7 Como detectar necesidades de capacitación

Para Siliceo (2006), determinar necesidades de capacitación es uno de los temas de mayor complejidad. Realmente es difícil poder descubrir con acierto las necesidades que en materia de capacitación, hay que satisfacer. Se ha señalado que una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto señala que se deben precisar:

Necesidades presentes y a corto plazo

Necesidades a mediano y a largo plazo.

Cuando una organización siente la necesidad de realizar programas de capacitación para el recurso humano debe tener claro con que finalidad lo realizará, a manera de enfatizar la importancia de analizar las necesidades de una capacitación. Si no hay una investigación previa de las necesidades no será exitosa la programación de los cursos o talleres que se quiere realizar.

Así mismo el autor señala que las necesidades de capacitación se pueden clasificar así:

Las que tiene un individuo

Las que tiene un grupo

Las que requieren solución inmediata

Las que demandan solución futura

Las que piden actividades informales de entrenamiento

Las que requieren actividades formales de entrenamiento

Las que exigen instrucción “sobre la marcha”

Las que precisan instrucción fuera del trabajo

Las que la compañía puede resolver por sí misma

Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.

Las que un individuo puede resolver en grupo

Las que un individuo necesita resolver por sí solo

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información oportuna, cada líder o Administrador de la empresa está en la obligación de detectar los conflictos que provoca la falta de capacitación en el personal a manera de tomar decisiones rápidas que logren el éxito de la empresa mediante cursos, talleres o la manera que sea más viable tanto para la organización como para los empleados que necesitan de éstas prácticas.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones inter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o

totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

1.8 Diagnóstico de las necesidades de Capacitación

Para tener más claro respecto al diagnóstico de las necesidades de capacitación se cita a los siguientes autores con el fin de tener un concepto más claro y amplio del mismo.

Según Werther y Davis (2008), es el que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Al identificarlas necesidades será más práctico darles solución mediante un programa que satisfaga a cada una de ellas.

Dessler y Varela (2011), señalan que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, es determinar qué capacitación necesitan los empleados, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de habilidades”

Por otra parte Siliceo (2010), indica que la detección de necesidades se puede entender como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis se obtendrá una diferencia, la que representaría la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

De acuerdo a Bohlander y Snell (2008), los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipo de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesita, y qué métodos ofrecerán mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios a los empleados. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser

una señal de que se necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada.

En base a los autores anteriores, se puede determinar que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que orienta la detección de debilidades o necesidades actuales y futuras del colaborador, los mismos que serán atendidas mediante la realización de planes y programas para lograr el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización a corto y largo plazo.

A partir de esta perspectiva se señalan elementos y factores que deben considerarse ante un diagnóstico de necesidades de capacitación.

a. Beneficios del DNC

Según Siliceo (2010), algunos de los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación son los siguientes:

Análisis y localización de necesidades educativas

Diagnóstico de clima organizacional, evaluación de la moral del personal

Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización

Información para la programación de actividades del departamento de capacitación

Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación

Definición de recursos necesarios como:

Eventos a realizar

Cuerpo de instructores

Metodología a emplear

Recursos físicos y materiales didácticos necesarios.

b. Resultados esperados de la capacitación determinada mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Como lo señala Mendoza (2005), existen varios alcances que se pueden obtener al aplicar una capacitación, como resultado de determinar las necesidades en los colaboradores, los cuales se enlistan a continuación:

1. Para elevar la productividad de los trabajadores.
2. Para lograr el crecimiento y progreso de una empresa, es necesario procurar que el empleado se desarrolle de manera apropiada en su puesto de trabajo.
3. Porque a través de la capacitación se le pueden brindar a los empleados oportunidades de crecimiento personal y profesional. Ascensos, rotación de puestos, aunque también se consideran las situaciones del retiro o egreso de personal de la empresa por sus diversas causas que ello implica.
4. Para enfrentar cambios en cuanto a políticas, normas o procedimientos para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa o por expansión en el mercado
5. Para enfrentar el diseño y dar lanzamiento a nuevos productos o servicios.

Es importante identificar los argumentos por los cuales se debe implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación y analizar los resultados positivos que aportarán a la institución al realizar capacitaciones reales.

c. Expectativas al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y problemas por las necesidades no atendidas de capacitación

Reza (2007), menciona algunas expectativas al momento de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, así también, Chiavenato (2011), indica que entre los problemas de personal provocados por las necesidades no atendidas de capacitación están las que se describen a continuación:

Permite conocer las posibles carencias de habilidades, conocimientos, actitudes y

aptitudes de las personas para desempeñar con efectividad su puesto de trabajo o alcanzar su nivel de competencia.

La base de un plan maestro y de programas efectivos de capacitación.

El principio de la sistematización de la capacitación y desarrollo del capital humano.

El inicio de una Organización de Aprendizaje

Algo que debe renovarse constantemente por la dinámica organizacional.

Lo que permite hacer conciencia de las carencias de líderes y colaboradores.

Es el fundamento del éxito del proceso permanente de formación profesional.

Problemas por necesidades no atendidas de capacitación:

Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Las relaciones deficientes entre el personal.

El poco o ningún interés por el trabajo.

El número excesivo de quejas.

La falta de cooperación.

Ausentismo y sustituciones.

Tendencia a atribuir faltas a los demás y errores en la ejecución de órdenes.

d. Ventajas del diagnóstico de necesidades de capacitación

Asimismo, Mendoza (2005), indica cuales son las ventajas de llevar a cabo un DNC.

Economiza tiempo, dinero y esfuerzo para la solución de problemas y satisfacer las carencias de la empresa.

Evita que el proceso de capacitación se dé solo por capacitar, ya que proporciona las bases, fundamentos y sustentos verídicos y concretos para realizarlo.

Prevé acciones de profilaxis ante posibles cambios o situaciones de riesgo para la empresa y sus colaboradores.

Descubre los problemas o carencias tanto en el área administrativa, operativa de fallas en la maquinaria equipos y herramienta.

Detecta fallas financieras.

Proporciona un análisis y evaluación de puestos de trabajo y establece los criterios para la ubicación del personal en dicho puesto de acuerdo al perfil de cada trabajador.

Son diversos los resultados que se obtienen si se aplica un DNC, determinando las debilidades de los colaboradores de la institución reflejadas en el desempeño laboral y se podrán detectar fallas técnicas así como administrativas.

e. Tipos de análisis de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Según Mondy y Noe (2005), indican que el primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo, las cuales se determinan mediante un análisis de tres niveles, que se describirán a continuación:

Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas por el puesto para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.

Análisis de personas: la determinación y las necesidades de capacitación individual es el último nivel las preguntas relevantes, “¿Quién necesita ser capacitado? Y “¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades -CHC- necesitan los empleados?” En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

Para ejecutar un programa de capacitación efectivo en las organizaciones, es importante

y necesario realizar como primer paso un diagnóstico de necesidades que sea eficiente, éstas se determinan mediante tres niveles, el análisis organizacional, en la cual la información básica son los objetivos de la organización y filosofía de la capacitación, también el análisis de tareas incluyendo un análisis de habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos-análisis de puestos-, por último un análisis de personas en donde se examina la fuerza de trabajo.

Competencias laborales

Las competencias laborales podemos definir las como la capacidad que se tiene para hacer que cualquier actividad sea beneficiosa, son las habilidades que tiene una persona y las actitudes con que enfrenta una determinada responsabilidad.

Para tener un concepto más claro se cita a algunos autores como:

Según Mendoza (2005), las competencias son el fruto de la combinación de atributos psicológicos de un trabajador, combinación que permite alcanzar un rendimiento eficiente en un contexto determinado si dicho trabajador produjo una adecuada asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades. El grado de combinación de estas variables sólo puede detectarse por sus resultados, es decir, por la calidad y la cantidad del desempeño laboral en un contexto laboral concreto.

Para Preciado (2006), son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones determinadas. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Para que en las organizaciones exista un desempeño laboral eficiente es necesario que los colaboradores posean y pongan en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas, por ello la importancia de seleccionar y reclutar personal acorde a los perfiles del puesto que determinan las empresas.

Al momento de analizar las capacidades de una persona, son tres los planos a tener en cuenta según Alles (2007), siendo estos los conocimientos, las destrezas y las competencias.

Conocimiento

Podemos decir que es un conjunto de información que se los seres humanos generamos mediante la experiencia o el aprendizaje del día a día, si hablamos de capacitaciones decimos que: mientras mayor sea la información que la organización nos proporcione mayor será nuestro conocimiento.

Para Alles (2007), es la información que una persona posee sobre áreas específicas, es una competencia compleja. Las evaluaciones del conocimiento no pueden predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

Morales (2007), refiere que este indicador, es importante ya que tiene consecuencias para el procesamiento de la información y la conducta. Señala cuatro tipos:

Tipos de conocimiento:

Conocimiento objetivo: Cuanto sabe una persona realmente sobre algo, evaluando de forma más justo posible.

Conocimiento subjetivo: Cuánto cree saber una persona al respecto.

Conocimiento científico: Trata de descubrir las leyes de la naturaleza, es decir, como Dios ha ordenado este mundo.

Conocimiento técnico: Tiene una finalidad, está orientado al saber hacer, a crear objetos artificiales que tienen una finalidad práctica, a satisfacer sus necesidades modificando la naturaleza.

Fases del Diagnóstico de Necesidades de capacitación

Mendoza (2005), indica que aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del

proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

Establecimiento de la Situación Ideal (SI)

Reconoce lo que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a lo que se establece en la siguiente relación:

Descripción de puestos.

Procedimientos y de organización.

Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio)

Planes de expansión de la empresa.

Descripción de la Situación Real (SR)

Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación real, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal -para cada persona - por parte de:

Jefe inmediato

Supervisores

Personal involucrado con el puesto.

Estas personas encargadas de definir la situación deben tener datos que sean exactos, verídicos y relevantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes del personal, esto facilitará la rapidez en las decisiones que se vayan a tomar.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas se presentan las siguientes:

Entrevista

Encuesta.

Cuestionarios de evaluación de conocimientos

Inventario de Habilidades

Análisis de tareas

Registros observacionales directos

Análisis grupales

Lluvia de ideas

Análisis documental. Expedientes, manuales de puesto, función o procedimientos o reportes.

Registro de información. Es necesario que las organizaciones cuenten con formatos que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Herramientas del diagnóstico de necesidades

Según Chiavenato (2007), existen diversas formas para efectuar un diagnóstico de necesidades, las cuales se muestran a continuación:

Evaluación del desempeño: este tipo de evaluaciones por lo general se dan dos veces al año de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin embargo, desde mi punto de vista es una de las mejores herramientas ya que es posible descubrir lo que los empleados ejecutan de acuerdo a sus tareas encomendadas.

Observación: es una técnica muy común en las organizaciones, debido que el supervisor inmediato verifica en donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas, mala atención al cliente, alto índice de ausentismo, rotación, etc.

Cuestionarios: Por medio de estos se puede obtener información de directivos, jefes, supervisores, asesores, etc., es la forma más rápida ya que por medio de preguntas se puede saber cuáles son las necesidades que tienen de capacitación.

Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante la capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones ínter departamental: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

1.9 Técnicas de capacitación

Según Dessler G. (2006). Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Todos los empleados que inician en un puesto realizan esta capacitación al momento que la empresa los acoge. El empleado recibe la capacitación por parte del personal experimentado el mismo que ya tiene más tiempo en la empresa, en cuanto a la ventaja de esta técnica se dice que es una técnica muy económica debido que no se tiene que contratar a una empresa externa o a un capacitador de fuera para que realice ésta práctica, sino los mismos empleados con más experiencia son las que realizan este trabajo.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): en ésta técnica se requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias: Es una técnica muy conocida, muchas organizaciones la llevan a cabo ya que mediante esta herramienta se transmite información de mucho interés a los presentes, hay gente que dice que es mucho mejor debido que se evita que se de lectura a lo que se quiere informar, hay un trato respetuoso con el público, da mayor seguridad debido al contacto visual que tiene entre instructor y el público. Estas pláticas o conferencias a los nuevos empleados pueden tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados

aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto. Dessler, G. (2006).

1.10 Programa de Capacitación

Según Chiavenato I. (2007). Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas.

La organización puede tomar en cuenta los siguientes aspectos para una programación adecuada de capacitación:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo satisfacerla, Por separado o en conjunto?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- ¿Si la necesidad es inmediata Cual es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- A cuantas personas y cuántos servicios alcanzar?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a impartir la capacitación?

El inventario de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de capacitación:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Como debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Al momento de estructurar un programa de capacitación debe buscarse que el mismo cubra las necesidades de la empresa y que a su vez sea preciso para que pueda ser asimilado por el personal a capacitar.

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, se puedan realizar las modificaciones sin que se vea afectado el objetivo de dicho programa.

Un programa de capacitación mal estructurado puede incurrir en costos innecesarios y no brindar ninguno de los resultados esperados. El análisis adecuado de estos elementos podrá darnos como resultado un programa de capacitación preciso y orientado a las necesidades reales de la empresa.

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para que las organizaciones sean cada vez más competitivas y exitosas hay un camino muy importante que permitirá lograrlo y es la capacitación al personal. Lamentablemente hay empresas que ven a la capacitación como un gasto y no como una inversión, si la gente no crece y se alimenta de conocimiento no será posible que la empresa crezca y mucho menos generará la utilidad que se requiere.

La planeación lleva al éxito y siempre que se dedique el tiempo necesario para hacerlo nos dará resultados diferentes porque si tenemos un cronograma sabemos cómo se realizará. El programa de entrenamiento incluye los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.

2. Definición clara del objetivo de capacitación.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios (tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, manuales, etc.)
7. El personal que va a ser entrenado
 - a. Número de personas
 - b. Disponibilidad de tiempo
 - c. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - d. Características personales de comportamiento
8. Lugar del entrenamiento (dentro o fuera de la empresa)
9. Poca o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados.

TECNOLOGÍA EDUCATIVA DE ENTRENAMIENTO

El siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación:

Técnicas de capacitación en cuanto al uso:

- a) **Técnicas de capacitación orientadas al contenido:** Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información, técnica de lectura, recursos audiovisuales.
- b) **Técnicas de capacitación orientadas al proceso:** Diseñadas para cambiar actitudes,

desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales.

- c) Técnicas mixtas de capacitación:** Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones, juegos, y varias técnicas en el cargo.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo.

- a) Capacitación de inducción o de integración a la empresa:** Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.
- b) Capacitación después del ingreso a la empresa:** Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:
- En el lugar o sitio del trabajo (en servicio)
 - Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio) Técnicas

de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación

- a) Entrenamiento en el lugar de trabajo:** Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados.
- b) Entrenamiento fuera del lugar de trabajo:** En general, son complementarios del entrenamiento en servicio.

EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Tercera etapa del proceso de capacitación. La ejecución de la capacitación presupone el binomio instructor/aprendiz.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: el entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las

necesidades diagnosticadas o percibidas.

2. Calidad del material de entrenamiento presentado
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa
4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución
5. Dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores.

La ejecución del programa de entrenamiento, es llevar a cabo lo establecido en el mismo, verificando el cumplimiento de los objetivos, mejorando las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Toda capacitación que se realice con un instructor externo o un instructor dentro de la organización debe tener una evaluación, debido que sin esta evaluación no se podrá medir el impacto que se tuvo en el personal capacitado. Asimismo, es de gran importancia que el trabajador se sienta parte de la capacitación y que pueda dar una retroalimentación con relación al curso que recibió, así sabremos cuanto aprendió y cual beneficioso será ese personal para la organización.

En esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- a. Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b. Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

EL ROI EN LA CAPACITACIÓN

Es la relación del rendimiento sobre la inversión, es decir la relación entre la rentabilidad que representa la inversión sobre las acciones de capacitación en su conjunto o sobre una sola acción de capacitación dada.

Sirve para mejorar los resultados financieros de las organizaciones, de sus productos, servicios, procesos y operaciones.

Reducir costos innecesarios de los procesos de formación
Contribuir para incrementar las utilidades de la empresa
Asegurar la certidumbre en la toma de decisiones

CAPÍTULO II GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 La gestión del talento humano

De acuerdo con Chiavenato (2007), en su libro *Gestión del Talento Humano*, señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los

recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del Talento Humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Vasquez, A. (2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales de cada trabajador, un trato justo a éstos una formación profesional

Mora, V. (2012). Resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencia de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Esta personalización que ha traído la Gestión del Talento, ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica.

El hecho es que todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios y cada uno contribuye con algún recurso o forma parte de una alianza estratégica, esperando a cambio algún tipo de beneficio (económico, social, personal, etc.)

Por otro lado, Marina (2003), reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano dentro de su libro “El vuelo de la inteligencia”

La gestión del talento humano no es más que las técnicas y políticas que buscan la integración de los empleados en la organización a manera que desempeñen sus tareas de la mejor manera y así la empresa cumpla sus objetivos. Para tener más claro el concepto de Gestión del talento humano se cita a éstos autores.

Chiavenato, I. (2007). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

2.2 Los procesos involucrados en la gestión del talento humano

Este proceso permite a las empresas evaluar las competencias, habilidades de los empleados, y a partir de ese conjunto de competencias la empresa logre cumplir con sus objetivos estratégicos, la gestión humana busca que esta empresa pueda mantener las condiciones de su talento humano de manera favorable a manera de cumplir con la misión y visión.

De acuerdo con Chiavenato (2002), el esquema de Gestión de Talento Humano, contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano:

Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.

Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.

Compensación de personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

Desarrollo de personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Monitoreo de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

2.3 Beneficios de la capacitación

Toda persona que se desempeña mejor desarrolla sus habilidades esto trae beneficios tanto para la empresa como para el personal, ya que la mayoría de personas no nacen con habilidades sino las aprenden, no se puede esperar que el personal se desempeñe en niveles altos a menos que se le haya capacitado para que logren ese desempeño.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
Permite el logro de metas individuales.
Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. Werther, William (2000).

2.4 La capacitación en la gestión por competencias

En relación con lo anterior, Alles (2007), señala que el desarrollo de competencias es un factor clave para cualquier Modelo de Gestión por competencias. No tiene sentido implementarlo si a posteriori no se toman medidas para achicar las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan. Si una organización ha implantado un Sistema de Gestión por competencias, será sobre éstas que se centrarán los mayores esfuerzos de capacitación y formación, de modo que el personal en conjunto, logre el perfil requerido en cada área.

2.5 Importancia de Recursos Humanos

Chiavenato, I. (2009). Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente, con ello; provocó que el conservadurismo y la preservación de status que dieron paso a la innovación y al cambio de hábitos en la manera de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos.

En una organización el asesor de recursos humanos evalúa a su personal de manera diferente, es decir de acuerdo al puesto que cada uno ocupa, si se tiene al personal adecuado en cada puesto se construirá una organización más sólida, cuando se evalúa por separado a las

personas se puede identificar el puesto que ocupará. La empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Esto responde a que las personas son quienes llevan a cabo los avances, los logros y también los errores de las empresas es por ello que se dice que es el recurso más importante dentro de una organización.

Respecto a este tema el autor Chiavenato, I (2007) considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”

Vasquez A, (2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señalo la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios,. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

Reclutamiento: las personas encargadas de reclutar al personal por lo general tiene un proceso mediante el cual se identifica la vacante que se requiere, la persona encargada del reclutamiento debe tener información de las necesidades presentes y las que necesidades a futuro, esta información debe ser alcanzada por el Gerente que están requiriendo los puestos.

Chiavenato, I. (2002). Se encontró que mi mercado de recursos es el lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requiere cubrir.

Fuentes de reclutamiento: las fuentes pueden ser internas o externas, es decir los colaboradores que trabajan en la organización y que tiene tiempo haciéndolo pueden postular al puesto requerido siempre y cuando cumpla con el perfil que se necesita, esto puede ser una ventaja debido que este personal ya tiene conocimientos de las políticas

de la empresa, así como del sistema que se maneja. Con respecto a las fuentes externas se dan cuando no hay personal idóneo para el puesto requerido y por lo mismo se debe reclutar personal de fuera.

Selección de personal:

Chiavenato, I (2002). Es un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado

Gomez L y otros (2008) refuerza que es el proceso por cual se toma la decisión de contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo,; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características.

Proceso de selección: este proceso viene a ser la elección de entre varios candidatos que postulan al puesto requerido, al indicado, el que tiene el perfil para que desempeñe sin problemas las actividades requeridas.

a. Proceso de selección

1. Entrevista con la persona de reclutar: a manera de conocer el perfil y determinar si es un candidato apto para ocupar el puesto.
2. Se realiza las evaluaciones correspondientes – Psicométricas, el cual nos dará como resultado si el candidato tiene el perfil o no
3. También es muy importante las referencias personales y laborales: la empresa reclutadora realizará las llamadas correspondientes a manera de investigar sobre el postulante su historial laboral para continuar con el proceso.

b. Selección del candidato

Una vez que el proceso de selección está concluido y el mismo ha sido positivo lo que sigue es informar al candidato sobre los resultados obtenidos y acordar una fecha indicada para la firma de su contrato.

2.6 Desempeño laboral:

Chiavenato, I. (2002). Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Para Araujo y Leal G. (2007). El desempeño laboral depende si se mide en varios factores: elementos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo

Tejedor y García V. (2010). Señalan que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de los niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Castellanos, J. (2011). Características de las Fases del ciclo de Gestion del Desempeño:

- a) Planificación: Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.
- b) Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.
- c) Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño, identificando áreas de oportunidad y fortaleza que permitan planificar el logro del nivel del desempeño esperado para el año siguiente. De plaza o ciudad deberá segmentarse el periodo y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

2.7 Equipos de trabajo

Robbins. (2000). Los equipos de trabajo son grupos formales, son sustituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Koontz, Harold, Heinz (1998), número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

2.8 Administración de los Recursos Humanos

La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño.

También podemos decir que al ARH es una función que se dedica a la integración, alineación de los colaboradores de cada organización.

Es el conjunto de decisiones que se toman con respecto a las relaciones laborales que inciden en la eficacia de los empleados y de las empresas en general.

Provee capacitaciones al personal de acuerdo a las necesidades requeridas, a la vez los motiva y los ayuda a ser fieles a la institución.

2.9 Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Chiavenato, I (2002) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.”

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

2.10 La Gestión del talento humano y la capacitación

De Cenzo, Robbins, (2008). Es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización. Para que los trabajadores tengan éxito dentro de la organización deben capacitarse y desarrollarse en tecnología de punta y en habilidades relevantes para desempeñar sus funciones actuales y futuras. Para esto los profesionales de administración de recursos humanos deben conocer los métodos de los adultos, relacionar la capacitación con los propósitos de la organización y evaluar los resultados.

2.11 Factores que influyen en el desempeño laboral

Las organizaciones para ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar los factores que inciden de manera directa en el desempeño de sus colaboradores, estos son considerados como: las capacitaciones, el trabajo en equipo, un alto autoestima, que el trabajador se sienta satisfecho de pertenecer a la empresa. Es importante mencionar que el

desempeño que muestren los colaboradores es el reflejo de las condiciones en las que las organizaciones los tienen.

2.12 Contenido de las fases de la gestión del desempeño:

Conceptualización: Se identifica mejor el rendimiento al cual está dirigido

Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de Soporte Integrado del desempeño.

Implementación: en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo de desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas de desempeño, entre otras. Sin embargo un IPSS se da al empleado directo sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son lo más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

Retroalimentación: se realiza durante todo el proceso y después de la evaluación a manera que el colaborador sepa cómo debe mejorar su desempeño.

Evaluación: se utilizan las medidas de desempeño para monitorearlos indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos.

Chiavenato, I (2007). Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

CAPITULO III ANTECEDENTES

3.1 Presentación de resultados

- Bohorquez, L.E., A.S. Caro & N.D. Morales (2017), en su trabajo de investigación.: *Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. Dimensión Empresarial* llegaron a las siguientes conclusiones:

Resultados de la medición de la productividad parcial

Enero		17.148%	18.638%
Febrero		17.308%	19.374%
Marzo		16.588%	17.250%
Abril		15.981%	18.372%
Mayo		15.843%	17.538%
Junio	19.203%	16.846%	
Julio	19.107%	15.827%	
Agosto	20.688%	19.873%	

Setiembre	18.150%	14.255%	
Octubre	16.843%	14.682%	
Noviembre	18.354%	19.351%	
Diciembre	22.481%	23.571%	

La capacitación en la empresa muestra resultados a corto plazo, por esto se hace necesario que la empresa fortalezca esta estrategia de tal forma que el proceso se desarrolle de manera continua, el estudio desarrollado en la organización evidencia la efectividad de las capacitaciones enfocadas en la disminución del costo de los descuadres de manera significativa durante los dos meses inmediatamente posteriores a su realización, por ello es conveniente programarlas de tal forma que se realicen al menos cada dos meses en de mantener los resultados y fomentar un ambiente de aprendizaje.

- Pallares J. & Vásquez J. (2016) En su tesis denominada: Incidencia de la capacitación en marketing de atracción en las ventas, de la empresa DIMOVIL E.I.R.L del Distrito de Callería-Ucayali, 2016 tuvo como resultados que la implementación de la capacitación en marketing de atracción influye significativamente en las ventas y en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “DIMOVIL E.I.R.L”, lo cual se vio reflejado en el incremento de las ventas tanto de los equipos prepago y postpago, lográndose un grado de asociación fue 0.587 moderada y $p= 0,001$ resultando ser altamente significativo con un 1% ($p<0.01$); de otro modo también hubo respuestas inclinadas al valor casi nunca los cuales no influyen en los resultados. Conclusiones: La implementación de un plan de capacitación en marketing de atracción influye significativamente en el incremento de las ventas de los equipos de la empresa “DIMOVIL E.I.R.L”.

- Rojas F. (2018). En su tesis denominada: Capacitación y Desempeño Laboral (trabajo desarrollado con los colaboradores del área operativa de Tenaria San Miguel de Quetzaltenango) – Universidad Rafael Landívar se obtuvo los siguientes resultados: De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio se determinó que, si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa tendría, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores.

CONCLUSIONES

Se concluye que la detección de necesidades de capacitación es de gran importancia en las organizaciones debido que detecta las unidades donde se necesite mejorar, a la vez permite que el personal se sienta motivado, ya que con los conocimientos adquiridos debido a las capacitaciones el personal se encuentra actualizado con las últimas tendencias del mercado.

La capacitación en una organización empresarial debe entenderse como la oportunidad que se tiene para incrementar la capacidad y competitividad de una empresa.

Es imprescindible que se organice un programa que precise las necesidades reales de una capacitación y que no se desperdicien recursos que no son relevantes para las metas de dicho programa.

Debe concebir que por sí solo un programa de capacitación no garantiza el éxito de un empresa ni unos empleados comprometidos con ella, si no que forma parte de una serie de actividades que las organizaciones deben realizar para mantener la competitividad reduciendo costos de capacitación, costos de oportunidad, costos de clientes insatisfechos por una mala ejecución de

los procesos de la empresa etc. sólo por mencionar algunos costos relacionados con una mala capacitación.

Debido a la apertura de los mercados y en un entorno globalizado la tecnología forma parte de los activos fijos que le permiten brindar bienes y servicios a la comunidad sin embargo la unidad más importante y más valiosa para las empresas seguirán siendo los empleados quienes deberán estar identificados con la organización mediante la motivación, pero más importante aún con la capacitación, ya que de ninguna forma se le podrá exigir a un empleado resultados satisfactorios si no existió un procedimiento de capacitación de acuerdo a las actividades que desempeñaría en el puesto. Por tal motivo es relevante que un programa de capacitación estructurado no sea solo de manera inicial si no que mantenga un seguimiento constante en los empleados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que antes de llevar a cabo el proceso de capacitación, es importante se realice la detección de necesidades de capacitación.

También se recomienda que en las organizaciones se llevan a cabo en forma periódica las capacitaciones ya que les van a permitir estar actualizados en el ámbito laboral.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2007). *Selección por Competencias*. (1ª. ed.). Buenos Aires. Editorial Granica.

Araujo, M.C.& Leal Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)

Bohorquez, L.E., A.S. Caro & N.D. Morales (2017). *Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado*. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 89-102, JEL: J24, J31, DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14ª. Ed.). México D.F: S.A. Cengage Learning.

Castellanos, J. (2011, Agosto 24). Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com.concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill, 2001.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Sexta edición 2002.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill, 2007.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, 3a edición. México: McGraw-Hill

Chiavenato, Idalberto Colombia, McGraw-Hill, 2011.

Dessler, G. y Varela, R., (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.

Dessler, G. y Varela, R., (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª. ed.). México: Prentice-Hall.

Dessler, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.

Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Cabrera, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.

García, A. Análisis de la *Gestión del Recurso Humano por Competencias* y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. (Tesis en Internet) Ecuador; 2013.

Gomez, M. *Remuneraciones – Marco Teórico*. (Internet) 2008, nov, (citado en 27 de oct 2017) disponible en: <http://rrhhlarioja.blogspot.pe/2010/11/marco-teorico-compensaciones-aporte-de.html>.

Koontz, H. & Weinrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global* 11a Edición. México: McGraw-Hill.

Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. (5ª. ed.). México: Triliez.

Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (1ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Mora Vanegas, Carlos (2012). *Gestión del Talento Humano*

Morales, J. (2007). *Psicología Social*. (1ª. ed.). España. Editorial McGraw – Hill.

Muñoz Razo, Carlos. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Primera edición.

Pallares J., Vásquez J. (2016). *Incidencia de la capacitación en marketing de atracción en las ventas, de la empresa DIMOVIL E.I.R.L del Distrito de Callería-Ucayali, 2016* (tesis de grado) Universidad Privada de Pucallpa.

Preciado, A., (2006). *Modelo de Evaluación por competencias laborales* (1ª. Ed.). México: Publicaciones Cruz O.S.A.

Ponce, P. La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el Ministerio de Justicia, derechos humanos y cultos planta central-Quito 2014. (Tesis en Internet) Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Ecuadros 2014.

Reza, J. (2007). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. (1ª Ed.). México: Panorama.

Robbins, S. P. (2000). *Administración*, 5a Edición. Mexico: Prentice-Hall.

Robbins, S. & De Cenzo D. (2008) *administración de recursos humanos*, 6a Edición. México, Limusa.

Rojas F. (2018). *Capacitación y Desempeño Laboral* (trabajo desarrollado con los colaboradores del área operativa de Tenaria San Miguel de Quetzaltenango) – (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar – Guatemala.

Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ª. Ed.). México: Limusa Noriega.

Silíceo, A. (2010). *Capacitación y desarrollo del personal*. (5ª. Ed.). México: Limusa Noriega.

Tejedor, F, J. % Garcia Valcárcel, A. (2010). *Evaluación del desempeño docente*. *Revista Española de Pedagogía*, 68(247),439-459.

Vasquez, A. Lara, J. Gestion de Talento Humano. (Internet) 2008, Lima, Venezuela; disponible en <http://google.over-blog--es/article-28524229.html>.

Vasquez, A. (2008) Gestion del Talento Humano recuperado de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.Vfcz_CuF91Y.

Werther, W. B., Davis, K., Gómez, J. M., & Mendoza, A. N. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.