

LA ERA DEL TALENTISMO,

**El gran reto de los gestores
humanos en las organizaciones**

*AUTOR:
Washington Santillán Marroquín*



O'HIGGINS
Instituto Tecnológico Superior



Washington Edy
Santillán Marroquín

Formación Académica: Master en Intervención y Asesoría Familiar Sistémica, de la Universidad Politécnica Salesiana. Doctor en Psicología Industrial, Universidad Central del Ecuador. Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos, TEC de Monterrey. Auditor Líder ISO 9001, Lloyds. Lima-Perú.

Experiencia Profesional: Con más de 20 años de experiencia gestionando en gran nivel los Procesos de Talento Humano en Empresas y Firmas de Consultoría de gran éxito en el país.

Es reconocido por sus prácticas en selección de talentos, capacitación y desarrollo de líderes. En los últimos años atiende su Consulta Privada como Interventor en Terapia Familiar Sistémica.

Experiencia como Docente: Con más de 15 años como profesor de pregrado y posgrado en psicología y talento humano en prestigiosas universidades del país.

Actualmente, es profesor y coordinador académico del Instituto Superior Tecnológico Bernardo O´higgins.

Calle Antonio de Ulloa N0. 34- 419 y Abelardo Moncayo, teléfono 2240088

e-mail: coordinacion.academica@instituto-ohiggins.com / cell: 0995665306

Agradecimiento:

A mi familia, mi esposa Ruth, a mis hijos Carolina, Josué y Esteban que son parte de mi vida y mi desarrollo diario.

A mis queridos alumnos y consultantes con quienes cada día aprendo más y hacen de mi profesión de docente la más extraordinaria del mundo.

Especial y valiosa mención para mis alumnas, Valeria Reyes, Stephanie Cabrera Molina Ana Belén Murgueytio y Lily Merizalde, que aportaron a este libro con una síntesis práctica e ilustrativa de sus tesis que les permitió graduarse como Psicólogas Organizacionales de la Universidad Internacional SEK.

Como siempre, aprecio enormemente el apoyo, consejo y experiencia de mi amigo el Msc Hernán Paredes García, con él, todo el equipo

de docentes del Instituto Superior Tecnológico Bernardo O´higgins quiénes pusieron un toque de sabiduría en este libro que seguramente se convertirá en guía y consulta de nuestros alumnos.

Dedicatoria:

A mí amado Jesús. "Todo lo puedo en ÉL que me fortalece"

PRÓLOGO

En el entorno actual la preocupación mayor de todas las empresas se encuentra en como incrementar la competitividad y la productividad. Se puede entender a la competitividad como el generar ventajas diferenciales frente a una institución que ofrezca lo mismo que nosotros y que logren una preferencia del cliente hacia nosotros. La productividad se puede entender como la capacidad de hacer más cosas, gastando menos, con menos recursos y en los tiempos óptimos.

La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y coordinadamente. La productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. Uno de estos elementos es lo que actualmente se denomina como "el capital humano de las organizaciones". La importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona. En última instancia, el éxito de cualquier organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes.

Este escenario involucra para quienes estamos a cargo de recursos humanos varios retos dentro de los que podemos destacar principalmente:

- a. Globalización: nos obliga a diseñar organizaciones ágiles que puedan adaptarse al entorno y exigencias de sus clientes.
- b. Procesos orientados a la estrategia y al stakeholders: debemos estructurar los procesos de recursos humanos en base a las metas organizacionales y las expectativas de todas las partes interesadas.
- c. Administración de multi generaciones: contar con adaptabilidad al momento de aplicar los subsistemas estando conscientes de la eficacia de la técnica a emplear en relación al tipo de generación.
- d. Tecnología: necesidad de automatizar las tareas que nos desliguen de lo estratégico y que demande tiempo en la recopilación y procesamiento de información

- e. ROI en la gestión: debemos lograr que las inversiones que se realicen terminen mostrando un retorno financiero para la institución.

Para **Michael Porter** la variable que más influirá en la competitividad y productividad de las organizaciones es la capacidad de innovación continua que tengan. Podemos entenderla como el estar conscientes que la forma en que hacemos algo hoy no necesariamente es la única y la mejor, es el estar abiertos a encontrar nuevas formas de hacer las cosas y de tener la capacidad de adaptarnos a la estrategia, el entorno y la expectativa de nuestros clientes.

En nuestra gestión del talento humano estamos obligados a aplicar este principio de innovación a los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del talento humano. Esto conlleva cambiar el rol de nuestra gestión hacia un enfoque de Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos.

Una definición personal del Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos (DERH) es que es un **enfoque de gestión** que busca apoyar a viabilizar la misión y visión institucional a través una efectiva y oportuna aplicación de los procesos de recursos humanos desde una **perspectiva de alineamiento estratégico y orientación al cliente** soportado en el **uso de la tecnología y análisis de los datos**.

Bajo esta definición es pertinente el adecuar los mecanismos de atracción, motivación, desarrollo y retención de talentos orientando los mismos hacia un enfoque de DERH.

La necesidad de innovación, más la era tecnológica y la generación laboral que es una nativa digital (Generación Y – Z) nos obliga a pensar en nuevos conceptos en la aplicación de los subsistemas, como son:

Gestión de Atracción

1. **Employer Branding:** Es la marca de una empresa como empleador. No consiste en vender humo a tus candidatos potenciales. Una estrategia de este tipo no puede ser sólo fachada, debe tener una base sólida. **Deberás mostrar los verdaderos valores de tu compañía**, su forma de trabajar y cómo tratas al talento.
2. **E Recruitment:** Es el reclutamiento y selección de candidatos a través del uso de medios digitales.

Gestión de Desarrollo

3. **Microaprendizaje:** Es el aprendizaje a través de pequeñas unidades de contenido interconectadas y de actividades de corta duración

pudiendo ser visualizadas y realizadas en cualquier momento y lugar por medio de dispositivos móviles o digitales.

4. **Gamificación:** Es la incorporación de los elementos típicos presentes en juegos (teóricos y prácticos) a los procesos de aprendizaje. El objetivo de uso de elementos de juego es mejorar el proceso de enseñanza, no sustituir la enseñanza con el juego.
5. **E - Learning Móvil:** Se denomina aprendizaje electrónico móvil, a una metodología de enseñanza y aprendizaje valiéndose del uso de pequeños dispositivos móviles, tales como, teléfonos móviles, PDA, tabletas, PocketPC, iPod y todo dispositivo de mano que tenga alguna forma de conectividad inalámbrica.
6. **MOOCS (Massive Open Online Course):** Son cursos en línea dirigidos a un amplio número de participantes a través de Internet según el principio de educación abierta y masiva. Estos cursos tienen generalmente contenidos de libre disposición que el estudiante puede compartir o incluso modificarlos.
7. **PLE (Personal Learning Environment):** Conjunto de herramientas, servicios y conexiones digitales que empleamos para alcanzar diversas metas vinculadas a la adquisición de nuevas competencias. Mediante estas herramientas, los formandos pueden organizar su propio proceso de aprendizaje.
8. **Social Media Learning:** El aprendizaje a través de las redes sociales, sean estas de ocio o profesionales, se produce debido a la participación de Comunidades de Práctica, las cuales consisten en personas que comparten intereses comunes o buscan resolver problemas a través de la interacción de los miembros de la comunidad.
9. **Blended Learning:** Es combinación del trabajo presencial y del trabajo en línea (combinando Internet y medios digitales), en donde el alumno puede controlar algunos factores como el lugar, momento y espacio de trabajo. El gran reto está en encontrar el balance adecuado entre las actividades que se realizan de manera virtual, y las que se hacen de manera presencial.

Gestión de Atracción

1. **Carrera y Desarrollo:** Entendido como el proceso de identificación de altos potenciales para que puedan tener posibilidades de crecimiento vertical y horizontal hacia puestos críticos de igual o mayor responsabilidad.

- 2. Beneflex:** Involucra el no tener beneficios rígidos para todos los empleados sino que estos puedan acoplarse a las necesidades, expectativas y gustos de cada empleado.

En las próximas paginas se podrá abordar un conjunto de metodologías, técnicas y consejos para la atracción, motivación y retención de talentos desde una perspectiva estratégica. Confío en que la lectura fomentará un cambio de rol para quienes están a cargo de tan importantes procesos.

COAUTORES:



**Msc Hernán
Paredes García**

Consultor ecuatoriano de amplia experiencia internacional y nacional en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en más de 1000 empresas de la región, Psicólogo Industrial y Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Human Resources Seniority de la Universidad de Michigan, Human Change Professional y Human Change Management Professional por el Human Change Management Institute (HUCMI). Instructor internacional en países como: Ecuador, Colombia, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y República Dominicana. Es co-autor del Software COMPERS Competencias, que sirve para administrar un sistema de gestión por competencias; COMPERS Administración de Nómina, para administrar un sistema de remuneraciones; Metodología MPC, para el Levantamiento de Perfiles por Competencias; PSICONET que es un sistema de evaluación psicométrica on line; Red Humana portal de empleo, e - learning, revista digital y red profesional en recursos humanos. Es Gerente General de la firma Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. de Ecuador, Presidente de Alfredo Paredes Consultores Asociados SAC del Perú y Rector del Instituto Tecnológico Bernardo O Higgins de Ecuador, Profesor de Pre Grado y Post Grado de Universidades del Ecuador, Perú y la República Dominicana.



**Dr. Carlos Ramos
Galarza, PhD.**

Neuropsicólogo Clínico por la Universidad Central del Ecuador. PhD. en Psicología por la Universidad de Concepción de Chile. Su línea de investigación se basa en los procesos cerebrales y cognitivos del ser humano que están implicados en la regulación del comportamiento y la cognición. Ha escrito cinco libros sobre neurodesarrollo y metodología de la investigación científica en el contexto de la Psicología. Además, ha publicado más de cincuenta artículos de investigación en revistas científicas de alto impacto de diversas partes del mundo.

Ha sido líder de investigación y profesor en diversas instituciones de educación superior: Universidad de Concepción de Chile, Universidad Andrés Bello de Chile, Universidad Central del Ecuador, Universidad de las Américas de Ecuador, Universidad Internacional SEK de Ecuador, Universidad Tecnológica Israel de Ecuador, Universidad Tecnológica Indoamérica de Ecuador y Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Es profesor guía y co-guía de tesis en varios programas doctorales de Latinoamérica: Universidad de Palermo de Argentina, Universidad de la Plata de Argentina, Universidad de Córdoba de Argentina y Universidad de Concepción de Chile.

Actualmente es Docente Titular Principal de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e Investigador del Laboratorio de Mecatrónica y Sistemas Interactivos (MIST) de la Universidad Tecnológica Indoamérica de Ecuador.

DESARROLLO TEMÁTICO:

CAPÍTULO 1

1. Atraer, Motivar y Retener el **Talento** en las Organizaciones. La gran MISIÓN de los gestores de Talento Humano.

CAPÍTULO 2

2. El Plan Estratégico en las Organizaciones. Ejemplo práctico de cómo realizar una Misión, Visión, Valores y Objetivos Organizacionales, realizado en una Fundación que opera en el país.

CAPÍTULO 3

3. La Selección de Talentos por Competencias. “El mejor o el más adecuado”. Ejemplo práctico de un modelo de profesiograma realizado para una empresa local.

CAPÍTULO 4

4. Cómo motivar al Talento Humano en el siglo XXI

CAPÍTULO 5

5. El rol de un gran LIDER, para saber **Retener Talento**.

CAPÍTULO 6

6. El proceso de capacitación y el desarrollo. Ejemplo práctico de una propuesta de un Plan de Capacitación, fundamentada en la evaluación al desempeño, realizado en una Empresa Industrial-Comercial.

CAPÍTULO 7

7. El proceso de Evaluación al Desempeño, modelo de aplicación práctica por OBJETIVOS

CAPÍTULO 8

8. El proceso de plan de carrera, modelo de aplicación práctica por el criterio A-B-C (sobresalientes, con potencial, no orientados al perfil de la compañía)

CAPÍTULO 9

9. El manual de inducción y bienvenida y su impacto en la cultura organizacional. Ejemplo práctico en una institución de educación superior.

Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. La gran MISIÓN de los gestores de Talento Humano.



Capítulo 1

OBJETIVO GENERAL: Orientar a los Gestores del Talento Humano al conocimiento, fortalecimiento y desarrollo en gran nivel de todos los procesos que están a su cargo, tales como: Selección e Inducción de Talentos, Capacitación, Evaluación al desempeño, Plan de Carrera, Clima Laboral, Administración salarial, beneficios, servicios, compensaciones y buenas prácticas legales-laborales, para el bienestar de los colaboradores en las empresas por un lado, y por otro, la productividad y rentabilidad de la Compañía.

Valorar, la importancia de poseer adecuados procesos de selección para atraer el talento a las empresas.

Conocer, los enfoques y prácticas más actuales de la motivación en la empresa basados en una perspectiva global y enfocada en su trabajo específico.

Entender, que la selección, la motivación y el liderazgo efectivo son factores fundamentales para conseguir una mayor dedicación, satisfacción y compromiso de los trabajadores.

Aplicar, a la propia realidad laboral de los colaboradores los aprendizajes adquiridos, crear nuevas e innovadoras prácticas laborales como: salario emocional, conciliación empresa-familia, responsabilidad social corporativa, políticas familiarmente responsables que se alineen al plan estratégico de la empresa, etc., todo esto para **retener al talento humano de una organización**.

En un mundo cada vez más competitivo, los negocios cautivos ya casi no existen. Ni las fórmulas *secretas* (por ejemplo, la Coca-Cola, remedios o productos químicos) ni la posesión de ciertos activos garantizan el éxito en una actividad. ¿Qué es lo que en definitiva hace la diferencia en una empresa con respecto a su competencia? Su gente, su personal clave, quienes generan las buenas ideas, quienes trabajan con entusiasmo, quienes tienen *la camiseta puesta*.

Existen innumerables ejemplos de empresas de primera línea (productos que no hace falta salir a venderlos porque se compran solos) que, por no tener el personal adecuado, han fracasado estruendosamente. Podría decirse que han errado con la estrategia. Pero, ¿quién define la estrategia? Sus altos ejecutivos. O sea, su gente clave.

Parece mentira, pero en general las empresas suelen invertir mucho en atraer y retener a su gente, y suele invertir poco en motivarlas. Es decir, hacen exactamente al revés de lo que realmente impacta en el resultado de los negocios, esta situación se explica en gran medida, porque las empresas ingenuas, buscan productos y ganancias si una inversión consciente y que

busque potenciar las habilidades y competencias de quienes conforman el talento de una empresa.

La gente de talento es apetecida por todo el mercado. Para que una empresa haga la diferencia, debería ser capaz de atraer a esa gente; y como es un recurso escaso, debería hacerlo a gran velocidad, una vez que se presente la oportunidad. Para eso es imprescindible una adecuada estrategia de atracción que le permita una ventaja competitiva sostenida frente a las demás empresas. Como ejemplo de hechos que hacen la diferencia entre un empleador exitoso y otro con más probabilidades de fracasar, se encuentran: imagen del empleador, liderazgo interno de la empresa y los beneficios ofrecidos.

Un plan de motivación del personal clave es el motor fundamental para que la empresa obtenga resultados extraordinarios. Por ejemplo, aspectos como que la gente se encuentre capacitada para entender el negocio, establecer medidas de rendimiento individual o el otorgamiento de oportunidades de crecimiento o desarrollo, son cuestiones por tener en cuenta a la hora de desarrollar herramientas motivadoras. Finalmente, es fundamental retener al personal clave. La rotación de gente talentosa hace mucho daño a una empresa, no solamente por los costos económicos que implica (búsqueda, selección, necesidad de reemplazos temporarios, entrenamiento, etcétera), sino porque desaparece un activo fundamental de la empresa: el activo intelectual. Por tanto, en una estrategia de retención deberían tenerse en cuenta cuestiones como las retribuciones, las relaciones entre el personal, las actividades de trabajo y la calidad de vida, entre otros recursos que pueden hacer exitosa a una organización.

En este mercado tan competitivo es esencial tener la mejor gente para alcanzar el éxito. Quienes posean este activo van a tener una importante ventaja sobre sus competidores, en tal sentido, es probable que sea la hora de que la alta dirección de las empresas comience a darle a su personal el protagonismo que verdaderamente tiene. Y que realmente considere que atraer, motivar y retener al personal clave, es una parte fundamental de la estrategia de negocios(Fastman, 2017).

Las personas son el principal valor dentro de una organización. Las mejores empresas aportan en la formación de sus profesionales y su éxito no puede ser alcanzado si no se crean unos valores y una cultura común. Atraer y retener el talento en un mercado laboral inestable y cambiante, es sin duda un reto apasionante para los departamentos de Talento Humano.

Este departamento, debe de elaborar y liderar una seria de políticas a corto, medio y largo plazo, que lleven a la organización a potenciar sus mecanismos

de identificación, a través de un plan de carrera y potenciación del talento, bien sea mediante captación externa o mediante selección del personal interno.

Existe un sinnúmero de pautas que pueden ser descritas para atraer, motivar y retener el talento, de las cuales, desde nuestra experiencia en el campo de la Psicología Organizacional, podemos señalar a las siguientes como las más importantes:

- a) **Crear una Cultura Organizacional:** la creación de una marca o cultura organizacional es un factor clave para mejorar nuestra reputación en términos de compañía empleadora. Para ello debemos crear una misión, visión y unos valores comunes que fortalezcan la imagen interna y externa y generen un sentimiento de pertenencia en todo el personal.
- b) **Potenciar la Comunicación:** para que un colaborador se sienta integrado debe sentirse alineado con los objetivos de la empresa. Escuchar sus opiniones e ideas y tomarlas en consideración, es fundamental para lograr un sentimiento de filiación por parte del trabajador.
- c) **Planes de Carrera Personalizados:** el motivo principal por el que muchos colaboradores dejan la empresa es el estancamiento laboral. Es importante incentivar a nuestro personal clave hacia un “desarrollo sostenido” dentro de la compañía y para ello la empresa debe fijar un Plan de Carrera adaptado de manera individual a cada trabajador. Reteniendo a los colaboradores claves A, potencializando a los de nivel B y dando oportunidades a los colaboradores C.
- d) **Políticas de Conciliación:** para retener a los trabajadores es fundamental la aplicación de políticas de flexibilidad horaria que permitan al trabajador una correcta conciliación entre la vida laboral y familiar. Ideas como el salario emocional, el teletrabajo o el aumento de los permisos entre otros, favorecerán el compromiso y el clima laboral.
- e) **Fomentar una Cultura de Autonomía y Confianza:** Saber delegar autonomía y confianza es un factor clave para lograr un aumento de productividad dentro de nuestro personal clave. No podemos desarrollar el talento dentro de una organización si no potenciamos su creatividad, ingenio y autonomía en los proyectos que se encomienden.
- f) **Retribución:** es sin duda el aspecto más polémico, ya que muchos teóricos consideran que el aumento de salario y productividad sólo

responde a efectos de duración determinada. En la actual crisis, resulta difícil realizar aumentos de salario fijo, por lo que la mejor opción es aplicar sistemas de retribución flexible que permitan a los colaboradores elegir los elementos que componen una parte de su paquete remunerativo en función de sus necesidades y preferencias individuales.

De este modo, la aplicación de estas medidas fortalecerá en las Instituciones su imagen interna y externa, lo que en consecuencia, fomentará la atracción, motivación y retención del talento humano. **(Cómo atraer, motivar y retener el talento en las organizaciones, 2017)**

El Plan Estratégico en las Organizaciones.



Capítulo 2

En este apartado, presentamos un ejemplo práctico de cómo realizar una Misión, Visión, Valores y Objetivos Organizacionales, realizado en una Fundación de ayuda social que opera en el país(Cabrera, 2017).

2.1 Problema de Investigación

La carencia de una Planificación Estratégica en la Fundación Quinde ubicada en la provincia de Pichincha, al norte de la ciudad de Quito (FODA, misión, visión, valores, y objetivos organizacionales), tiene como consecuencia seguir contando con una débil cultura organizacional orientada a resultados. Por lo que, se implementará la planificación estratégica, objeto de esta investigación, como “una buena práctica laboral”, para reforzar y fortalecer la cultura organizacional.

2.2 Objetivos

Objetivo general:

Implementar un proceso de Planificación Estratégica, conformado por: FODA, misión, visión, valores y objetivos organizacionales en la Fundación Quinde para reforzar y fortalecer su **Cultura Organizacional orientada a resultados**.

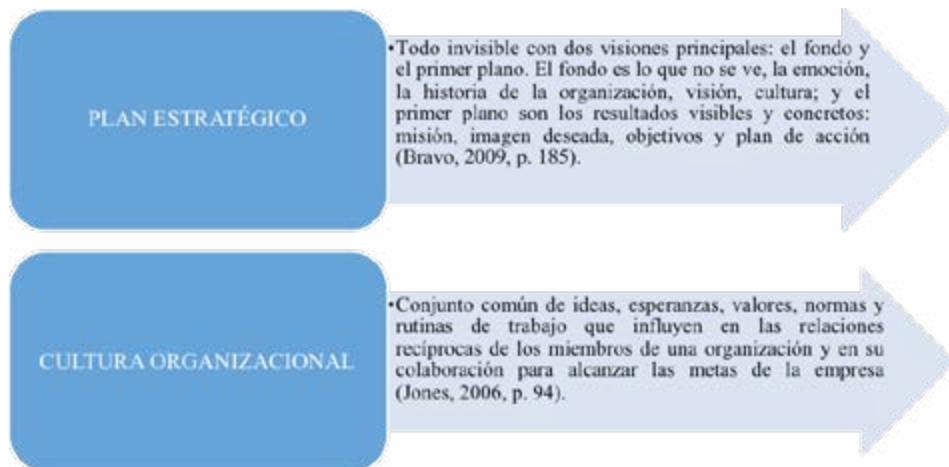
2.3 Objetivos específicos:

Establecer los objetivos organizacionales en la Fundación en concordancia a su estatuto legal, con la finalidad de lograr resultados concretos de productividad y que se gestionarán durante un año.

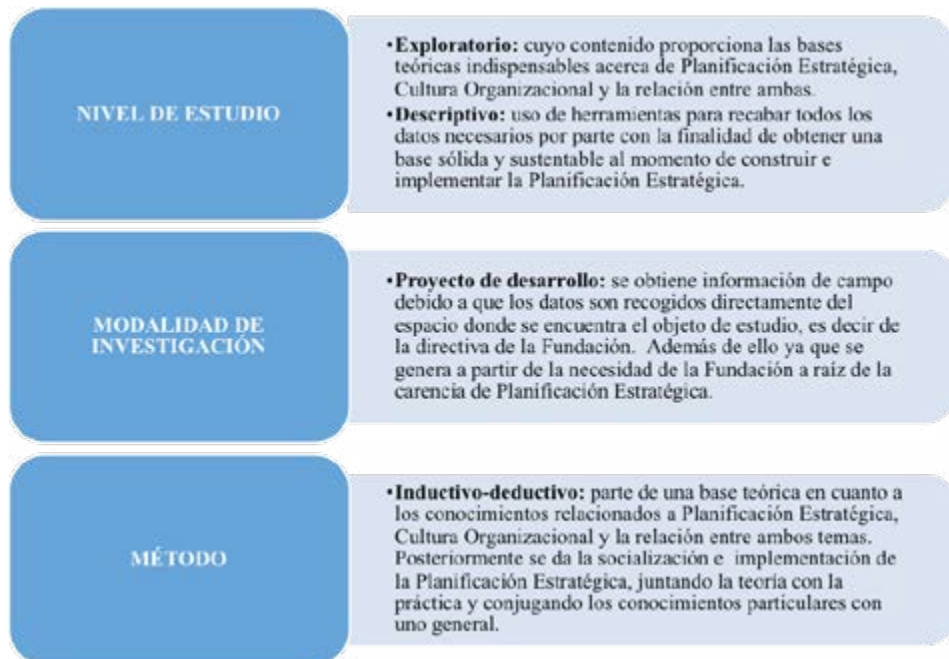
Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Fundación en relación a su entorno laboral y de servicio, con el fin de proporcionar estrategias sólidas para su competitividad.

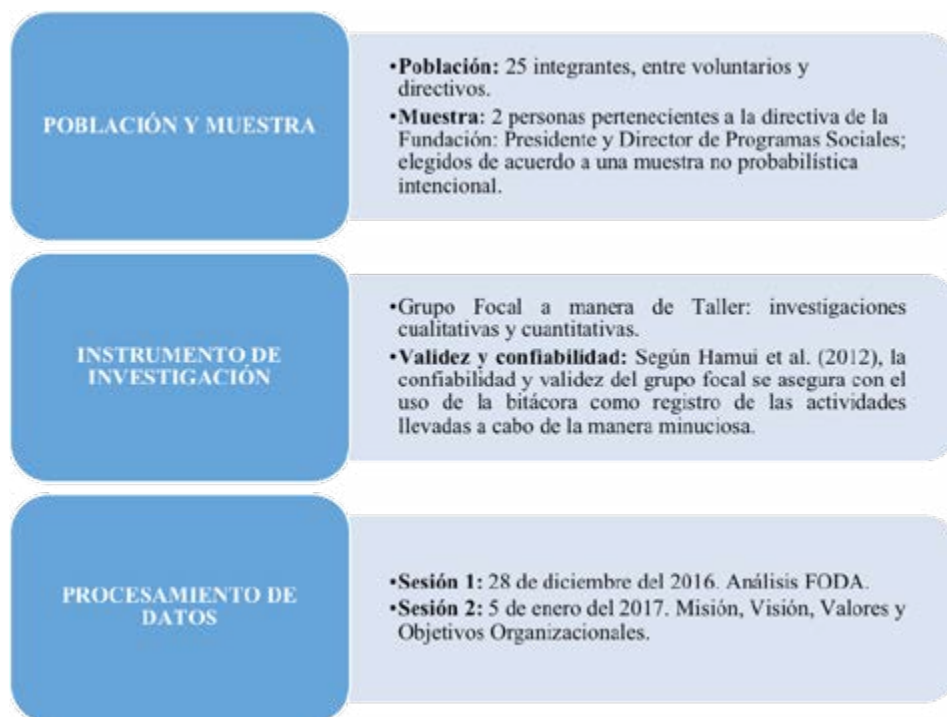
Describir el impacto que se genera al crear y posicionar la planificación estratégica en la cultura organizacional de la Fundación, con la eficiencia de sus procesos de liderazgo, administrativos, servicio al cliente interno y externo y los de gestión del talento humano, en el periodo de un año, Diciembre del 2017.

2.4 Marco Conceptual



2.5 Método





2.6 Resultados

Levantamiento de datos:

- Sesión 1: “FODA”, fue aplicada el día miércoles 28 de diciembre del 2016 en la ciudad de Quito, Av. 12 de Octubre y Francisco Salazar, Edificio ExpoCentury; iniciando a las 2:30:00 pm y culminando a las 3:13:10 pm con una duración total de 43 minutos y 10 segundos.
- Sesión 2: “Misión, Visión, Valores y Objetivos Organizacionales”, fue aplicada el día jueves 5 de enero del 2017 en la ciudad de Quito, Av. 12 de Octubre y Francisco Salazar, Edificio ExpoCentury; iniciando a las 2:30:00 pm y culminando a las 3:29:57 pm con una duración total de 59 minutos y 57 segundos.

Presentación y análisis de resultados:

- Los resultados fueron presentados y analizados conjugando la aplicación de la herramienta con la teoría. Lo cual permitió llevar a cabo la implementación de Planificación Estratégica basada en la teoría y en relación a los datos ricos en contenido proporcionados por ambos participantes.

Fortalezas:

- Transparencia al momento de mostrar y proyectar resultados a la sociedad.
- Encontrarse legalmente constituidos ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Establecimiento de vínculos con grandes instituciones Multinacionales del Ecuador a través de su programa social, Fundación El Triángulo y Fundación Cecilia Rivadeneira.
- Establecimiento de un programa integral para el trabajo con niños huérfanos: psicología, nutrición y salud.
- Uso profesional de la tecnología como medio de publicidad.

Oportunidades:

- Establecer contacto directo con el programa social de una compañía Multinacional a nivel mundial, permitiendo a la Fundación aprender a relacionarse y a tomar decisiones acertadas.
- Establecer relaciones y recibir asesoría por parte de Fundaciones como Cecilia Rivadeneira como la necesidad de presentar dción de cuentas con el objetivo de mostrar transparencia.
- Establecer relaciones con empresas a nivel nacional, formando parte de sus programas sociales en el mes de diciembre 2016, lo cual permitió a la Fundación recibir donaciones.
- Dar a conocer el programa de la Fundación a nivel internacional en países como: Canadá, Estados Unidos, Irlanda e Italia.

ANÁLISIS FODA

Debilidades:

- Falta de tiempo.
- Falta de recursos económicos ya que la Fundación demanda profesionales en el área de psicología, medicina y nutrición como colaboradores fijos.
- Falta de espacio físico para la Fundación al no contar con una oficina netamente para el funcionamiento de la misma.
- Corto tiempo de incursión en el Ecuador, lo cual dificulta la apertura de grandes instituciones hacia la Fundación.

Amenazas:

- El entorno actual de Ecuador produce como consecuencia la pérdida de credibilidad a nivel internacional.
- Inexistencia de leyes ecuatorianas que favorezcan a instituciones públicas o privadas a la posibilidad de llegar a convenios con fundaciones para colaborar con aportes económicos o programas de trabajo.
- No obtener los recursos económicos necesarios para la implementación del modelo planeado por Fundación Quinde, lo cual repercute en la demora en el alcance de sus objetivos.
- Al ser una fundación que no busca aportar de manera netamente económica a orfanatos, sino a través de su plan integral, llega a ser una amenaza el rechazo por parte dichas instituciones hacia Fundación.

MISIÓN

- Brindar acompañamiento a niños huérfanos a través de la implementación de nuestro modelo psicopedagógico: psicología, nutrición y salud; proporcionándoles los recursos necesarios para el óptimo desarrollo de su ciclo vital a través de nuestro trabajo transparente y cálido.

VISIÓN

- Ser un referente a nivel nacional e internacional en cuanto a modelos y programas de trabajo social, mostrando resultados palpables en el desarrollo vital de niños huérfanos bajo un contexto de transparencia, responsabilidad e inspiración que permita cambiar la realidad de niños en

situaciones vulnerables, otorgándoles las oportunidades y herramientas necesarias para conseguir su independencia y autonomía como parte activa de la sociedad.

VALORES



OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

Desarrollar un modelo psicopedagógico para niños huérfanos por edades y etapas del ciclo vital, acompañado de profesionales en psicología y pedagogía con la finalidad de proporcionar el apoyo integral esperado.

Elaborar un convenio o acuerdo formal con el centro de acogida escogido para la aplicación del modelo psicopedagógico integral para niños huérfanos bajo los siguientes criterios como primera instancia: número de niños con los que cuenta el centro y sus necesidades específicas; con el objetivo de contar con un centro establecido para implementar dicho modelo integral.

Fortalecer el equipo de trabajo aumentando el número de colaboradores fijos con títulos profesionales en las áreas de psicología, medicina y nutrición, marketing y publicidad y legal con la finalidad de abarcar las áreas de más demanda y acelerar el desarrollo de la Fundación.

Difundir el trabajo de la Fundación a nivel nacional e internacional dando a conocer su misión, visión, valores y objetivos organizacionales con la finalidad de complementar el trabajo realizado y abrir posibilidades en cuanto a relaciones internacionales con fundaciones en el exterior.

CONCLUSIONES:

El problema de investigación basado en la carencia de Planificación Estratégica en la Fundación se resolvió de manera satisfactoria al conseguir la implementación de Planificación Estratégica a través de la delimitación de: FODA, misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales de la Fundación fueron instaurados en base a su estatuto legal y según los resultados extraídos en base a las dos sesiones de grupo focal aplicadas directamente a los directivos de la Fundación. Lo cual proporcionó datos precisos en base a los cuales se elaboraron los cuatro objetivos a ser cumplidos durante el presente año de trabajo.

Se proporcionaron estrategias sólidas en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas expuestas en el análisis FODA. Por lo cual estas aportan a la competitividad de la Fundación en relación a su entorno laboral y de servicio.

La Planificación Estratégica se relaciona directamente con la Cultura Organizacional. Por lo cual al implementar una planificación oportuna para la Fundación ésta se encuentra en la capacidad de reforzar su Cultura Organizacional a través de la difusión de su misión, visión y valores. Mostrando una postura sólida y competitiva en su entorno que permita tanto a sus futuros colaboradores fijos como a sus voluntarios comprometerse a trabajar en pro del logro de sus objetivos organizacionales al estar alineados a su cultura.

RECOMENDACIONES:

Realizar una evaluación al finalizar el presente año acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados a través de la implementación de Planificación Estratégica. De esta manera se logrará conocer en qué medida se cumplieron o no los objetivos establecidos.

Retomar el tema de la Planificación Estratégica como estrategia para reforzar la Cultura Organizacional de la Fundación en futuras investigaciones a partir de un año de la implementación de la presente con la finalidad de comprobar y medir sus resultados a mediano plazo.

Difundir la misión, visión y valores de la Fundación tanto a nivel nacional como internacional con el objetivo de reforzar su identidad y su Cultura Organizacional y ampliar su acogida con la posibilidad de establecer las relaciones internacionales deseadas por sus directivos.

Actualizar y modificar el manual de inducción para nuevos colaboradores como último paso del proceso de selección en base a la Planificación Estratégica implementada con la finalidad de promover el buen entendimiento de misión, visión y valores; de manera que se consiga el compromiso esperado de parte de los profesionales que formarán parte de la Fundación.

La Selección de Talentos por Competencias. “El mejor o el más adecuado”.



Capítulo 3

INTRODUCCIÓN:

Es este tercer capítulo, presentamos el proceso de selección de personal basada en competencias, que permite conseguir evidencias del actual perfil del candidato. El enfoque está respaldado científicamente y cuenta con diferentes métodos para diferenciar a las personas con un desempeño excelente del promedio.

Este enfoque es altamente efectivo para:

- Comparar varios candidatos.
- Seleccionar el mejor de los candidatos.
- Seleccionar a quiénes puedan tener un desempeño excelente en el futuro.
- Se basa en recopilar aquellas competencias requeridas y valoradas por la empresa para el logro del desempeño deseado.

La selección por competencias reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente. Este proceso se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo.

A diferencia de los métodos tradicionales de entrevistas, donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato.

Aplicar la técnica de los **incidentes críticos** para seleccionar, que consiste en identificar las características deseables que mejorarían el desempeño y las no deseables, que empeorarían el desempeño según el LIDER inmediato.

Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento **“real”** del candidato en una situación determinada. Además, se busca describir como se ha evidenciado la competitividad dentro y fuera de la empresa, determinar cómo se ve representado el compromiso de los colaboradores frente a la organización y describir como se planifica a partir de la implementación del modelo de selección por competencias.

Ventajas que Obtiene un Trabajador en la Selección por Competencias

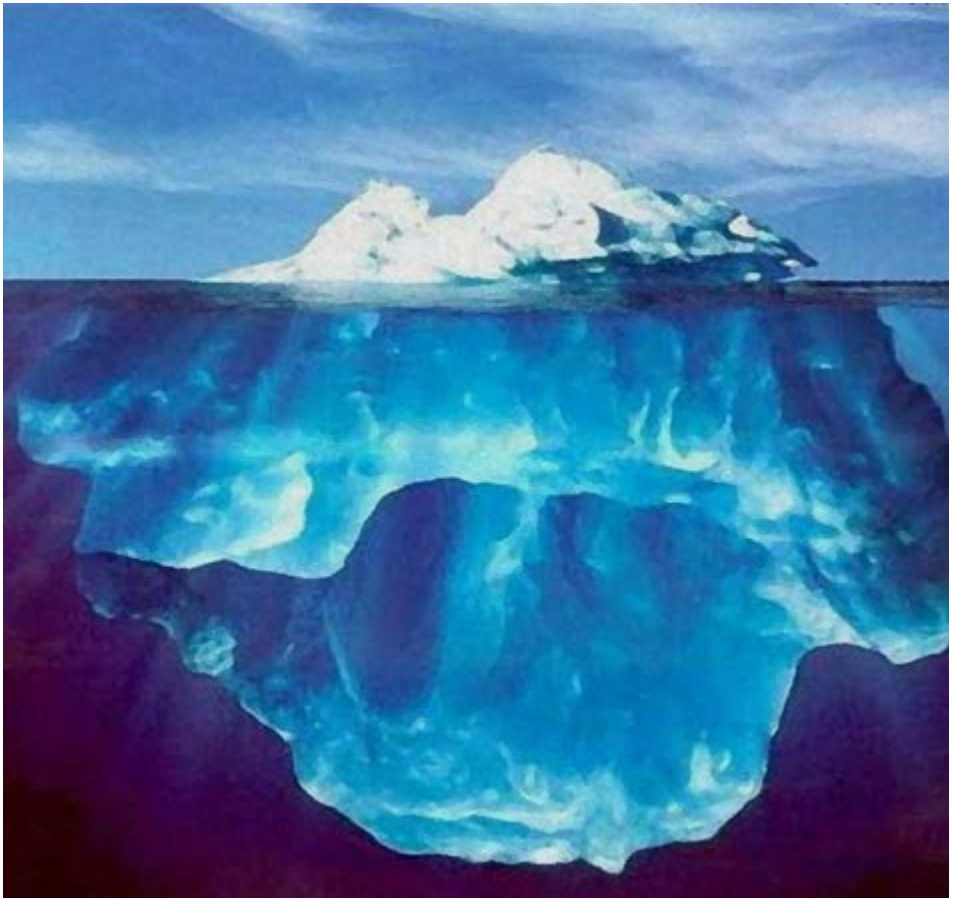
La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas en el pasado. Un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las

funciones de la organización.

Mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la Organización. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de **competencias clave**.

Ventajas que Obtiene una Empresa en la Selección por Competencias

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su GENTE. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano a través de



El enfoque de **competencias** aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, títulos u otros relacionados; sino, sobre **capacidades demostradas**. Los nuevos esquemas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de **perfiles de competencias**.

¿Qué son competencias? Son características, habilidades y destrezas personales y profesionales que contribuyen al desempeño excelente. Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan:

- En más situaciones y con mejores resultados.
- Con más frecuencia.

MODELO ICEBERG DE COMPETENCIAS

El gráfico nos muestra que las competencias se dividen en dos grandes grupos:

1. Las más fáciles de detectar y desarrollar por estar en la superficie, las cuales son centrales y reconocibles: son las relaciones formales y de formación, las destrezas y conocimientos, metas y objetivos, estrategias y políticas, tecnología y control, estructura y estilo, autoridad y procedimientos administrativos.
2. Y las menos fáciles de detectar y luego de desarrollar por estar escondidas más adentro de sí mismas, de la personalidad como lo son: las actitudes y los valores de la personalidad, valores, sentimientos y emociones, creencias, comportamientos, comunicación consigo mismo y con terceros, son competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones.
3. De allí surge que actualmente las organizaciones más exitosas buscan que sus Directores, Gerentes, CEO y todo aquel que tenga manejo de equipos dentro de sus competencias “blandas” se auto lidere, se comunique consigo mismo, maneje el concepto de inteligencia emocional en un mundo que cambia con gran rapidez y bajo muchísima presión y bajo un perspectiva de la **realidad**(Jiménez, 2017)

Elementos del proceso de selección

La descripción del cargo:

Aporta información sobre las responsabilidades del cargo de acuerdo con su ubicación en la estructura organizativa, así como información complementaria sobre: formación académica, valor del cargo, a quién reporta,

conocimientos **técnicos específicos**, otras habilidades, experiencias y competencias.

La evaluación del cargo:

Permite dar un peso relativo a las responsabilidades y por lo tanto enfatiza el nivel de exigencia en el hacer, en este caso de la persona y saber del cargo.

La Hoja de Vida:

Instrumento básico muy bien estructurado, para obtener información en este caso de la persona aspirante. Debe contener información como: nombres, dirección del domicilio, teléfonos de contacto, dirección de correo electrónico, enunciar un perfil del candidato, historia laboral que incluya logros, capacitación, computación e idiomas actualizada, otros intereses, hobbies, asociaciones al que pertenece, etc., y finalmente en algunos casos incluir referencias profesionales.

La entrevista de eventos conductuales:

Técnicas básicas del modelo de competencias.

Ventajas de la selección basada en competencias

- Adaptación rápida a la organización.
- Disminución de la rotación de personal.
- Detección inmediata de las necesidades de capacitación.
- Vinculación a los otros PROCESOS de Talento Humano.

¿En qué se diferencia de otros enfoques?

- El entrevistador, **identifica las competencias** que son difíciles de desarrollar.
- Hace preguntas que no permiten al candidato distorsionar las respuestas.
- Focaliza los sentimientos, acciones y pensamientos del candidato asociados a eventos/incidentes críticos.
- Recolecta información relevante acerca de los éxitos y fracasos previos del candidato.

- Obtiene más información haciendo menos preguntas, de manera que los candidatos:
- No se sienten presionados.
- Hablan libremente. De esta manera se consiguen los resultados esperados *“comportamientos pasados que se reflejarán en el presente”*.

Los retos actuales en selección de personal

- Identificar las competencias que aseguren un desempeño extraordinario.
- Utilizar un proceso efectivo para determinar las áreas fuertes y limitaciones del candidato.
- Decidir en base a las competencias personales que predicen el éxito a largo plazo.
- El principio en selección de personal es: ***“No el más brillante sin no el más adecuado”***.

EL PROFESIOGRAMA

A continuación, se presenta un ejemplo práctico de un modelo de PROFESIOGRAMA realizado para una empresa Industrial Comercial de Quito(Reyes, 2017).

HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y APORTA DE MANERA IMPORTANTE EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS Y FUNCIONES

Actualmente para que las empresas puedan competir en el mercado con otras empresas que se dediquen a la misma actividad, deben contar con ciertos recursos como maquinaria, equipos, materia prima, tecnología, y especialmente con personal altamente calificado, con herramientas que sirvan de apoyo al personal en general para poder alcanzar su misión, visión y objetivos.

Entre los componentes más eficaces para la toma de decisiones en la administración del personal, cabe recalcar lo concerniente a la descripción de puestos que facilitan la elaboración del profesiograma que como resultado determinan una gestión administrativa apropiada, facilitando de esta manera la guía que requiere la acción humana, especialmente en el ámbito operativo o ejecutivo, ya que es el fundamento en el cual se tratará de desarrollar y orientar los esfuerzos de los colaboradores, para alcanzar la realización de

funciones y responsabilidades que se requiere y a la vez en el ámbito laboral son puntos claves para la contratación e instrucción de nuevos colaboradores.

Antecedentes del profesiograma:

La necesidad de mejoramiento en las empresas ha dado lugar a investigaciones referentes a sistemas, modelos y metodologías que permitan alcanzar una mayor productividad y rentabilidad en función a la optimización de los recursos.

A nivel interno, una de las prácticas más requeridas por las empresas es la identificación de manera específica de sus diferentes procesos, aspecto que representa una información indispensable para la toma efectiva de decisiones. De esta manera, el profesiograma es un instrumento que permite disponer de una mejor organización interna, mostrando de manera práctica las diferentes interrelaciones de las áreas de gestión, las cuales identifiquen de manera oportuna la existencia de falencias, promoviendo acciones que fortalezcan a la empresa de manera permanente y continua.

Nebot (2014, P.42), define al profesiograma como “una expresión gráfica o no de los requerimientos y exigencias necesarias para la realización eficaz de un trabajo valorando de forma ponderada las características que deben exigirse a los candidatos sujetos al proceso de la selección”.

Analizando el concepto citado, infiere que el instrumento mantiene una visión amplia en la cual combina criterios de talento humano, seguridad ocupacional y gestión administrativa, los cuales presentan detalles sobre las diferentes relaciones organizacionales existentes.

Su enfoque tiene alta incidencia en las aptitudes, capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas del personal con relación a los perfiles requeridos en los diferentes puestos de trabajo. Es decir, permite disponer de una mayor capacidad para la incorporación, promoción y mantenimiento de personal que aporte al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Roig (2012, P.58), señala que el profesiograma “constituye la síntesis descriptiva y explicativa del puesto, viene a constituir su radiografía ya que ofrece al analista una representación y descripción objetiva, detallada y sistematizada de la estructura y funcionamiento del puesto, junto con los requisitos exigidos al operario o empleado para su adecuado desempeño”.

La descripción presentada permite establecer los avances en el instrumento, el cual como indica el concepto representa una radiografía, lo que determina que su aplicación permite mantener una visión actualizada y real

sobre la empresa, aspecto que ayuda a establecer las interrelaciones existentes entre el personal y sus funciones. Se entiende que su uso ayuda a controlar la gestión realizada, buscando que esta siempre esté orientada a generar valor al cliente interno y externo.

La competitividad actual en los diferentes mercados económicos a nivel local, regional e internacional ha impulsado el desarrollo de nuevas prácticas administrativas y de gestión cuya aplicación ayude a mejorar el rendimiento alcanzado. Como se observa, el conocimiento actual se enfoca principalmente en instrumentos capaces de ser implementados los cuales se focalicen en aspectos requeridos que permitan una visión efectiva de la empresa, apoyado con gráficos estructurados los que marquen una relación interactiva entre las diferentes áreas internas.

Una de las características del profesigramas es demostrar la importancia que tiene el talento humano en la organización. Debiendo cada empresa definir los perfiles requeridos por área para garantizar la incorporación de personas calificadas, que desde el momento mismo de ingreso puedan aportar con su gestión. Este proceso resalta la gestión humana, siendo la base principal que determinará los resultados alcanzados en cada período.

Según Llanea (2012, P.63), el profesigramas “indica qué factores y competencias debe poseer un candidato a un puesto de trabajo, y en qué grado son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto”

Es decir su aplicación delimita características propias de la persona para que pueda incorporarse a las diferentes áreas internas, siendo este un mecanismo que permita incrementar progresivamente la eficiencia, eficacia y efectividad.

¿Qué es un profesigramas?

En toda organización existe una conectividad entre las diferentes áreas que la conforman. Las organizaciones demandan de una efectiva relación interna que le permita trabajar de manera coordinada y eficiente.

Porter (2014, P.15), introdujo el concepto de la cadena de valor, mismo que da lugar a una nueva visión empresarial que se considera dio paso a la creación de nuevas herramientas e instrumentos como el profesigramas. Su concepto habla de la necesidad de observar a la empresa desde una perspectiva general, entendiendo que cualquier cambio que se realice en un área puede afectar a otra.

Basado en este concepto integral, surgen nuevas herramientas administrativas. Una de las más importantes es el profesigramas el cual recoge diferentes competencias, habilidades, destrezas y conocimientos del personal definiéndolos por cargo existente. Su uso facilita una mejor organización interna que permita la incorporación de personal idóneo en todas las áreas.

Según Paniagua (2012, P.2), el profesigramas “es un documento que recoge información relativa a las funciones que una persona hace en un puesto de trabajo y las distingue del resto de los puestos de la empresa”

Por lo tanto, se resalta la utilidad del profesigramas, el cual presenta una descripción concreta y precisa de las funciones y perfiles de cada trabajador en cada cargo.

Se puede indicar que el profesigramas representa un reflejo de cada puesto existente en la empresa, señalando las actividades y su relación para cada una de las funciones y objetivos que se han fijado, es decir, mediante su desarrollo se puede disponer de una guía directriz útil para que el personal pueda desempeñarse de manera efectiva.

Según González (2012, P.112), “el profesigramas es un instrumento enfocado en recoger las funciones del personal de manera estructurada para que sirva como un medio de consulta que evite errores en la gestión”

En este caso, el concepto se orienta a la funcionalidad, describiendo la calidad de guía que el instrumento tiene.

Dado que todas las empresas disponen de cargos internos, el profesigramas refleja la delimitación que cada uno de estos tiene, lo que permite focalizar la atención del personal y contribuye a mejorar la gestión. Su existente parte de un criterio fundamental en el que se entiende que a medida que se dispone de información, el personal dispondrá de medios que le permitan mejorar su gestión.

Como se puede observar, existe un criterio intrínseco en los conceptos expuestos, entendiendo que este instrumento es parte de la calidad. Su adopción contribuye a perfeccionar la gestión, garantizando una efectiva disponibilidad de personal, cuyas competencias estén relacionadas a los requerimientos empresariales.

Características del profesigramas:

El desarrollo del profesigramas debe partir de la existencia de diversas características que lo conforman. Las mismas permiten la comprensión sobre su uso. Indica que “el profesigramas se constituye en función de las necesi-

dades de cada empresa, proporcionando una directriz especializada la cual permite al personal cumplir con disposiciones exigidas de manera adecuada” Rivas (2014, pág. 24).

Se puede inferir que su estructura puede ser calificada de la siguiente manera:

- **Integral:** El mayor aprovechamiento del profesiograma se da cuando su implementación abarca las diferentes áreas de la empresa. Esto permite mantener un control efectivo interno evitando debilidades en cada una de estas. Se recomienda que el instrumento se aplique a nivel de detalle, es decir, abarque funciones específicas y complementarias, manteniendo una visión detallada sobre los diferentes cargos existentes. Cuando su aplicación es parcial, su utilidad pierde efecto en la medida que todo el mejoramiento que se pueda alcanzar en un área puede ser perdido por otra que no cuenta con una estructura previamente definida. Cosacoc (2012, P.263), el profesiograma “debe involucrar las diferentes áreas de la empresa para disponer de una orientación adecuada la cual permite direccionar las funciones a cumplirse internamente”. Su concepto revela la importancia que existe en aplicar el instrumento de manera general, buscando que todos los cargos sean definidos ampliamente a fin de que pueda convertirse en un medio de consulta.
- **Flexible:** Una de las principales características propias del profesiograma es la capacidad de adaptación que el instrumento puede tener para poder ser aplicado en las diferentes empresas y departamentos. En este caso, se puede señalar que no existe una metodología definida y estática. Su aplicación debe enfocarse en las necesidades directas que tenga la empresa para que se permita una implementación efectiva que aporte al cumplimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo a García (2013, P.124), el profesiograma “es una herramienta focalizada de manera directa en la propia cultura y comportamiento organizacional”. No obstante su criterio hace referencia a la posibilidad de implementar cambios en las propias metodologías utilizadas para contar con una herramienta que sea realmente un aporte a la empresa.

- **Viable:** La adopción del profesiograma parte de un concepto de viabilidad de las empresas. En este sentido, las empresas buscan reducir sus gastos permitiendo incrementar su rentabilidad. El instrumento no demanda de mayor inversión, pudiendo inclusive desarrollarse con herramientas de ofimática. La importancia de su utilización radica en el concepto antes que en las herramientas. Es decir, prima la construcción de su diseño el cual debe disponer de una información clara sobre cada

cargo para que se constituya en una herramienta de apoyo.

Cada una de las características señaladas confirman una utilidad en el uso del instrumento, el cual permite organizar una empresa, describir sus cargos, definir perfiles y orientar sobre las maneras correctas en que cada función debe ejecutarse.

Estructura del profesiograma:

Bruner (2012, P.173), describe la necesidad de cada empresa en establecer la estructura con la cual describirá cada uno de sus cargos. “El profesiograma parte de una estructura definida, la cual es descrita en función del tipo de empresa y los recursos que tiene”.

Por lo tanto,

se entiende que es un requerimiento determinar los campos que van a conformar el instrumento, entendiendo que cada uno de estos aporta con directrices para el adecuado funcionamiento interno.

No existe una estructura definida. El hecho mismo de que en las características anteriormente expuestas se haya señalado la flexibilidad del instrumento, se entiende que la empresa optará por diferentes mecanismos que permitan aportar a la empresa. En este caso, previa a su construcción, debe definirse las necesidades existentes para que el instrumento se convierta en un apoyo y no en una barrera que afecte el cumplimiento de las funciones. Es requerido que cada empresa disponga la estructura que mejor convenga a sus necesidades, motivo por el cual se exponen varios elementos que pueden ser utilizados. Para ello, se presenta la siguiente figura:

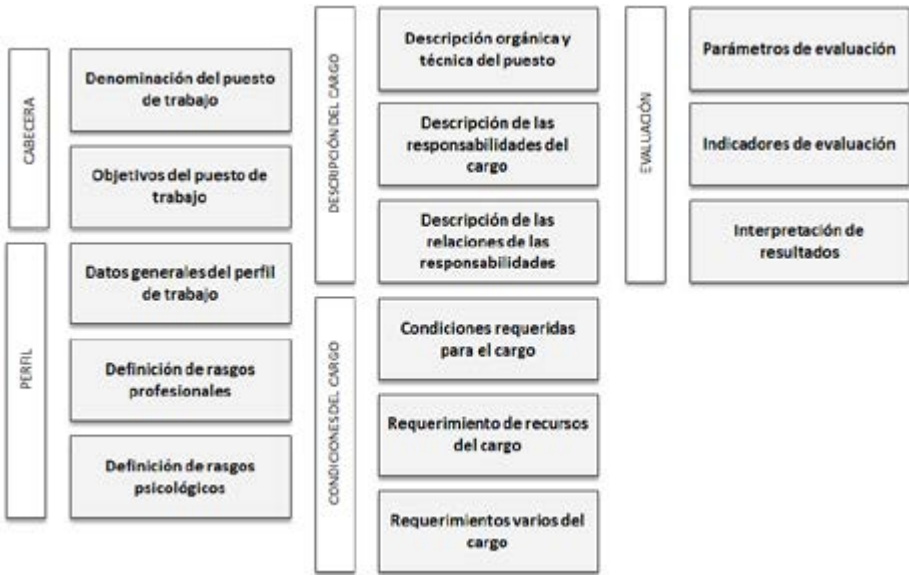


Figura 1. Estructura de un profesiograma

Fuente: Ascencio del Arco (2012, P.114)

La estructura propuesta es una guía útil para establecer el diseño del profesiograma, motivo por el que se procede a describir cada una de las áreas presentadas.

- **Cabecera:** Se ha definido como cabecera el detalle inicial del cargo, en el que se presenta la denominación del puesto de trabajo, aspecto que en Ecuador debe relacionarse a la valoración de cargos dispuesta por el Ministerio de Trabajo. Además, se formula en este campo los objetivos esperados, es decir lo que el cargo busca dentro del aporte que va a tener en la empresa.
- **Perfil:** El perfil describe las características del personal que debe ocupar determinado cargo. Su definición incluye los datos generales del trabajador, los rasgos profesionales y psicológicos en los que se informa sobre los siguientes aspectos:
 - Edad requerida para el puesto
 - Nivel de instrucción académica
 - Competencias, habilidades y destrezas requeridas

- Conocimientos específicos requeridos.
- Autoconfianza.
- Comportamientos característicos y personalidad
- Características de su forma de ser.
- **Descripción del cargo:** Implica la definición del cargo, señalando en primera instancia el nivel que ocupa dentro del organigrama general. Además, detalla las diferentes funciones y responsabilidades existentes mostrando las relaciones que se presentan entre estas.
- **Condiciones del cargo:** Detalla los requerimientos que se necesitan en el cargo para que el personal pueda desempeñarse de manera adecuada. Incluye recursos técnicos, tecnológicos, financieros.
- **Evaluación:** Describe los procesos de evaluación que son requeridos para poder evaluar el desempeño del cargo. Su descripción detalla indicadores a ser utilizados para interpretar cuantitativamente el desempeño.

La estructura descrita es flexible y podría adaptarse a las necesidades de la empresa. Su utilización dependerá de aspectos como la necesidad existente, las prácticas reguladas, la experiencia, los recursos entre otros.

Importancia del profesiograma:

El profesiograma es un instrumento que aporta al desarrollo de la empresa. Martínez (2013, P.16), señala que la importancia puede medirse desde aspectos "técnicos, organizacionales y de mejora". En este caso, se considera que desde una perspectiva técnica la importancia del instrumento es la capacidad de delimitar a la organización a fin de que el personal pueda identificar su rol y aporte. En este caso, se puede señalar que la importancia se basa en:

- Describir las actividades existentes en la empresa
- Presentar las relaciones entre las actividades
- Establecer los tiempos de ejecución de las actividades
- Detallar los costos inmersos en las actividades
- Mostrar el mapeo general de la relación de las actividades
- Señalar la frecuencia promedio y rangos de comportamiento de las actividades. Martínez(2013).

Por otra parte, desde una perspectiva organizacional, la importancia del instrumento se basa en la identificación del rol de cada cargo. En este caso, se define el valor que aporta cada cargo en la empresa, justificando su existencia. Al respecto, cada empresa deberá diseñar su estructura organizacional en función de las necesidades que tiene frente a los clientes. Cada cargo debe necesariamente aportar valor, caso contrario no tiene ningún sentido su existencia. La importancia organizacional del instrumento se puede definir en los siguientes aspectos:

- Justificar las razones de la existencia de cada cargo.
- Establecer los niveles existentes del cargo
- Fomentar las razones por las que cada cargo debe existir
- Determinar los niveles de cada cargo. Ascensio del Arco (2012)

Desde una perspectiva de mejora, el profesigramas es un instrumento que impulsa a la empresa a incrementar el rendimiento interno. Su función permite la incorporación de personal preparado, facilitando el cumplimiento de su deber. Se puede señalar que la importancia de su implementación es:

- Identificar las debilidades de la empresa para impulsar cambios
- Orientar la mejora enfocada en el valor al cliente
- Fortalecer los procesos
- Alcanzar altos niveles de desempeño
- Disponer de información para la toma de decisiones
- Encaminar la empresa hacia el crecimiento.

La importancia general del instrumento se basa en el aporte que brinda para una gestión efectiva. Su desarrollo fortalece la organización, creando un entorno de trabajo enfocado en objetivos medibles. Permite la promoción del personal, siendo esta una cualidad que permite alcanzar una diferenciación en el mercado.

Ventajas del profesigramas:

La utilización del profesigramas provee de importantes ventajas para la empresa, la cual puede mejorar su gestión en base a la transparencia en la información. Álvarez(2012, P.34).A continuación, se describen las principales ventajas en la adopción de este instrumento:

- Provee de una información clara sobre cada una de las áreas de la empresa, lo que permite mejorar la gestión y toma de decisiones encaminadas a su crecimiento.
- Establece un direccionamiento efectivo para la incorporación de personal, alineando las competencias individuales a las colectivas.
- Fomenta una mejor organización interna lo que permite una coordinación de actividades que impulsan el logro de objetivos.
- Establece mejores mecanismos para poder cumplir los objetivos empresariales, impulsando un mejoramiento continuo interno.
- Permite que el personal pueda desenvolverse en un entorno adecuado, seguro y en pleno conocimiento de sus funciones las cuales elevan su productividad.
- Elimina actividades que no aportan valor, situación que da paso a un sistema de constante mejora interna.
- Establece medidas para la corrección de falencias de manera oportuna evitando que estas causen un impacto negativo en la empresa. Álvarez (2012).

Las diferentes ventajas permiten a la empresa mejorar su desempeño, brindando a los responsables mejores herramientas para poder gestionar acciones encaminadas al mejoramiento interno. Su uso fomenta una mejor calidad de servicio para que los clientes puedan ser atendidos de manera adecuada acorde a estándares previamente definidos.

Desventajas del profesiograma:

Entre las desventajas que presentan la herramienta técnica del profesiograma tenemos:

- Requiere de metodologías referentes a la gestión por procesos, lo que demanda de personal facilitador que guíen su implementación. Esto obliga a las empresas a contratar firmas o asesores para evitar incumplir acciones que afecten los resultados.
- Los costos de su aplicación ameritan un importante presupuesto para poder garantizar su adecuada implementación, no siendo siempre viable para pequeñas empresas principalmente.
- Su implementación demanda de áreas especializadas en su direccionamiento para que puedan implementarse y ejecutarse de manera efectiva

cada una de las actividades requeridas.

- Su desarrollo amerita la implementación de tecnología de soporte para agilizar los procesos internos. Esta situación demanda de importantes inversiones en infraestructura a fin de que se pueda mejorar la gestión.
- La empresa demanda de una sólida cultura interna por lo que es importante invertir en capacitación al personal para evitar resistencias que puedan presentarse durante la implementación.
- Los procesos internos no son estáticos sino flexibles por lo que demandan de constante supervisión para mantener el instrumento actualizado, a fin de que se útil para la empresa (Pau, 2014).

Las desventajas señaladas muestran que el profesiograma amerita una efectiva planificación a fin de que puedan implementarse adecuadamente cada una de las actividades requeridas para su conformación. La gestión del personal es requerida en la medida que esta permite mantener en claro cuáles son los objetivos esperados.

Se observa la importancia que tiene la gestión humana la cual orienta hacia el mejoramiento aprovechando la tecnología existente a fin de que esta se convierta en un medio para poder elevar la productividad individual.

Análisis de cargos:

Una vez definidos los cargos de la empresa es necesario iniciar un proceso de análisis. Manosalvas (2012, P. 74), define al análisis como “un proceso enfocado en la revisión y control del desempeño de cada una de las funciones a cumplirse en un cargo para establecer su relevancia dentro de la empresa”.

Se evidencia que el análisis de cargos representa un mecanismo de evaluación, en la que se evidencia si las funciones reflejadas en un cargo son adecuadas y aportan valor a la empresa.

Su desarrollo parte de la importancia de definir cargos que aporten al crecimiento de la empresa, permitiendo que el cliente pueda ser atendido de manera oportuna y eficiente. Por ello, de su ejecución se obtendrá información referente a la continuidad del cargo en la empresa o su eliminación.

Se entiende que uno de los procesos de mejoramiento continuo importantes a aplicarse en una organización parte de la evaluación de su estructura interna, compuesta por los diferentes cargos. En este caso, se evita que se dupliquen funciones, permitiendo que estas sean efectivas, claras y transparentes.

Partes del análisis de cargo:

El análisis de un cargo debe ser clasificado en diferentes partes las cuales permitan realizar un estudio pertinente que aporte con información para generar cambios y mejoras constantes. Las partes pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Evaluar si los objetivos del cargo están relacionados a los objetivos de la empresa.
- Evaluar si el cargo se encuentra claramente definido y ubicado dentro de la estructura orgánica funcional de la empresa.
- Determinar si las funciones asignadas al cargo realmente pertenecen a la empresa y son necesarias de ejecutar.
- Determinar si el perfil de la persona definido para el cargo es necesario en función de las actividades cumplidas.
- Evaluar si las funciones asignadas al cargo son adecuadas, factibles de realizar y efectivas en función de las necesidades de la empresa. Manosalvas (2012).

Cada uno de los cargos internos de la empresa debe estar definido desde una concepción general que apoye a la empresa a cumplir sus metas, brindando productos y servicios de calidad que puedan diferenciarse en el mercado.

Objetivos de la descripción de cargos:

Los objetivos de la descripción de los cargos se basan en mantener un detalle puntual sobre las funciones a cumplirse dentro de una organización. Su ejecución permite mantener un control completo de la empresa, siendo este un mecanismo idóneo para poder contar con personal calificado.

A nivel interno, la descripción se convierte en un medio de información permanente, que el personal utilizará siempre que ejecute determinadas funciones, las cuales deben realizarse de manera efectiva para evitar desperdicios de material, demoras de tiempo y falencias que afecten la calidad.

Dessler (2014), indica que la descripción de cargos, detalla las funciones internas definidas para que exista una adecuada operatividad del negocio. Se entiende que el objetivo principal de su desarrollo es la delimitación de las funciones, asignando de manera efectiva a cada trabajador sus responsabilidades.

Se evita con su desarrollo una sobrecarga de trabajo que pueda originar lesiones y riesgos en el trabajador que atenten contra su calidad de vida. Por ello, cada empresa debe disponer de mapeos internos que le permitan conocer los cargos y su utilidad a fin de que se proceda a una contratación efectiva del talento humano.

Clasificación de cargos:

La clasificación de cargos depende de la necesidad que la empresa tenga. Bajo las doctrinas administrativas, su clasificación puede desarrollarse en función de los siguientes criterios:

- **Por jerarquía:** Cada empresa establece niveles de gestión en los que se define la capacidad de toma de decisiones y la responsabilidad de cada uno de estos. Generalmente se desarrollan las siguientes jerarquías:
- **Nivel gerencial:** El mayor nivel de responsabilidad y capacidad de toma de decisiones. Mantienen gran cantidad de personal a su cargo.
- **Nivel medio:** Comprende las gerencias medias en cada área de la empresa responsable del control de la operatividad de la empresa.
- **Nivel operativo:** Comprende el personal que ejecuta las decisiones de la empresa.
- **Por área:** Se divide los cargos por área de operaciones pudiendo estas ser de tipo administrativo, financiero, comercial y de producción.
- **Por nivel:** Es una costumbre de las empresas definir niveles de trabajo que les permita mejorar su control. En este caso, se ubican los cargos por nivel para determinar su cobertura y capacidad de ejecución de funciones.
- **Por responsabilidad:** Se clasifican los cargos por nivel de responsabilidad pudiendo esta ser alta, media o baja, dependiendo de las funciones que se apliquen Dessler (2014).

La clasificación de cargos mejora el control interno, facilitando la definición de funciones. Su utilidad radica en la capacidad de establecer responsabilidades las cuales se relacionan a los objetivos esperados. Mediante su formulación es posible proceder a una evaluación de desempeño, la cual compara los resultados esperados con los realmente obtenidos.

Competencia:

Cada cargo requiere de personal capacitado que pueda desempeñarse adecuadamente. A nivel interno, las empresas definen los perfiles requeridos por cargo, los cuales incluyen las competencias. Arellano (2014, P.19), define a las competencias como “el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que tiene una persona y que le permiten desenvolverse efectivamente”.

Se infiere que las competencias son atributos que dispone una persona y que le permiten ejecutar determinadas funciones. Relacionando lo expuesto con el concepto de cargos, se concluye que, a nivel interno cada empresa debe establecer las competencias requeridas en cada nivel para poder incorporar personal que pueda desempeñarse adecuadamente.

Las competencias no son fijas sino variables. Cada persona puede mejorar su perfil en base al conocimiento adquirido y la experiencia en la práctica de determinadas funciones. Es responsabilidad de todo ser humano prepararse adecuadamente a fin de que su gestión sea óptima.

Las competencias pueden ser clasificadas en función a varios ámbitos de estudio, mismos que son importantes resaltar para establecer una descripción clara de las mismas en cada cargo de trabajo. En la siguiente tabla se exponen los tipos existentes:

Competencias	Descripción
Desde una perspectiva laboral	<ul style="list-style-type: none">• Las competencias permiten a la persona desenvolverse en el cargo que ha sido asignado, aportando al crecimiento de la empresa. Las competencias pueden ser clasificadas en:• Competencias genéricas: Comprende conocimientos básicos esenciales para poder desempeñarse laboralmente.• Competencias actitudinales: Comprende capacidad de comportamiento para desenvolverse en situaciones que son comunes en un cargo laboral.

<p>Desde una perspectiva psicológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza factores que dominan el comportamiento de la persona, estableciendo su capacidad para poder adaptarse en el mercado. Las competencias se clasifican en: • Competencias comportamentales: Aquellas que permiten a la persona controlar su comportamiento. • Competencias emocionales: Aquellas que permiten dominar sus emociones y actuar de manera adecuada.
---	---

Tabla 1. Clasificación de competencias

Fuente: Alvarado (2014, pág. 101)

Valuación de puestos:

Las empresas requieren de una constante valoración interna que incluye la valuación de cargos. La valoración cumple un proceso de valoración que incluye una revisión de cada cargo para justificar la necesidad de su existencia.

Alvarado(2014, pág. 109), señala que la valuación de puestos “comprende una evaluación exhaustiva de cada cargo para determinar si su aporte dentro de la empresa”. Su desarrollo implica una revisión del aporte que el cargo genera y de la necesidad de sus funciones.

Mediante la valuación, cada empresa puede mejorar su estructura orgánica, ajustando los cargos requeridos y permitiendo que estos sean justificados ampliamente. Por ello, su desarrollo debe ampararse en aspectos como las siguientes:

- **Productividad:** Nivel de ejecución de las operaciones y funciones asignadas.
- **Resultados:** Calidad obtenida en función de los entregables presentados.
- **Tiempos:** Demora en la ejecución de las funciones en base a las actividades diseñadas.
- **Aporte:** Nivel de aporte del cargo a los objetivos planteados en la empresa.

La valuación de puestos implica la fijación de una relación directa entre las funciones realizadas y las esperadas. Compara los resultados obtenidos con los que se esperaba alcanzar. Su propósito implica una identificación de deficiencias producidas para iniciar procesos de mejora.

Se puede definir a la valuación de cargos como un mecanismo idóneo para permitir orientar acciones que eleven la productividad del personal. A través de su gestión se pueden coordinar capacitaciones, cambios de cargos, actualizaciones de conocimiento y perfeccionamientos de los mismos profesiogramas.

Es necesario que cada empresa destine responsables de la valuación, misma que puede ser interna o externa. En el caso de ser interna, esta será a cargo de áreas predefinidas las cuales deberán establecer métodos de aplicación. Por el contrario, de ser externa, se encargará a empresas o personas responsables de su ejecución, las cuales no pertenecen a la empresa.

Independientemente, si la valuación sea interna o externa, esta debe desarrollar previa a una completa planificación, en donde se determinen los procesos a llevar a cargo, estos deben ser especializados en función de cada cargo. Como entregable final, se debe contar con un informe en el que se determine la calidad de los resultados obtenidos, señalando recomendaciones que impulsen el crecimiento organizacional.

La valuación permite contar con información que fomenta acciones internas enfocadas en mejorar la eficiencia y la calidad. Su desarrollo se apoya en instrumentos diseñados justamente para tomar decisiones adecuadas y acorde a la realidad que vive la empresa. Por ello, es requerido que la valuación sea determinada, estableciéndose tiempos de ejecución, modos de desarrollo y valoración de resultados, aspectos que de igual manera deberán irse perfeccionándose a medida que se vayan aplicando.

Propósito de la valuación de puestos:

El propósito general de la valuación de puestos es mejorar la organización interna a fin de contar con una empresa ágil y efectiva en la atención de las necesidades del cliente. Mediante la valuación la empresa implementa programas de mejora continua, fortaleciendo la organización a fin de que pueda desempeñarse adecuadamente.

Alles (2012, pág. 20), señala que, mediante la valuación de puestos, la empresa retroalimenta sus procesos, a fin de evaluar su aporte; esto implica un mecanismo de pleno desarrollo en el que se definen funciones adecuadas apoyadas con recursos que permitan un mejor resultado.

Técnicamente, la valuación de puestos provee de información para que los responsables puedan definir los cargos requeridos. Esto permite la distribución de funciones y la definición de perfiles los cuales sustentan la contratación de personal.

Mediante la valuación, los cargos se perfeccionan constantemente lo que mejora la distribución de funciones; esto facilita mejores sistemas de comunicación e integración del personal lo que produce altos niveles de empatía.

A medida que la empresa eleva su desempeño, los niveles de ingresos aumentan, siendo esto un efecto positivo que permite alcanzar una mayor rentabilidad. La gestión del personal es indispensable y se entiende que esta mejorará cuando se disponga de estructuras organizacionales debidamente definidas. La valuación permite fortalecer la organización, definiendo cargos que realmente aporten a incrementar la productividad, agilidad y eficiencia en la prestación de los servicios.

Cómo motivar al Talento Humano en el siglo XXI



Capítulo 4

4. Cómo motivar al Talento Humano en el siglo XXI

- Toda conducta orientada hacia la satisfacción de una necesidad es una conducta motivada.
- Cualquier persona está motivada biológica, psicológica, social y culturalmente.

Entonces...

¿A QUÉ NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO?

La **motivación** es el conjunto de factores dinámicos que mueven a una persona a hacer algo.

La **motivación en el trabajo** se refiere al conjunto de iniciativas y prácticas orientadas a conseguir que los colaboradores lleven a cabo sus actividades laborales de manera profesional y focalizada a las características de los puestos de trabajo, al mismo tiempo que manifiestan interés, compromiso y satisfacción por lograr los resultados establecidos.

MOTIVACIÓN HUMANA



ENERGÍA (fuerza interna)



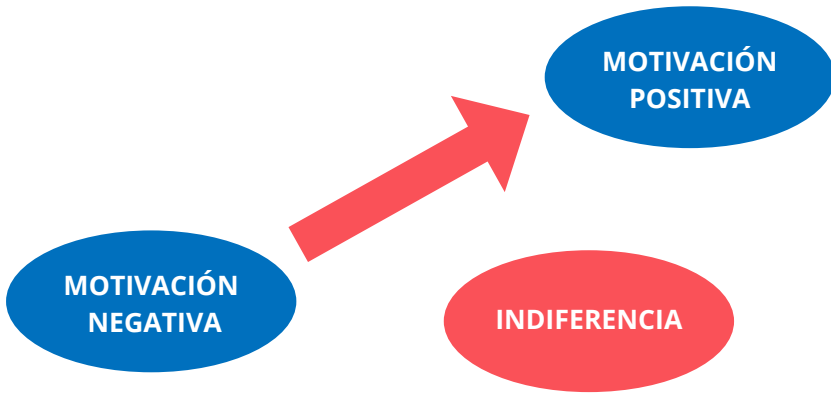
DIRECCIÓN (esfuerzo orientado)



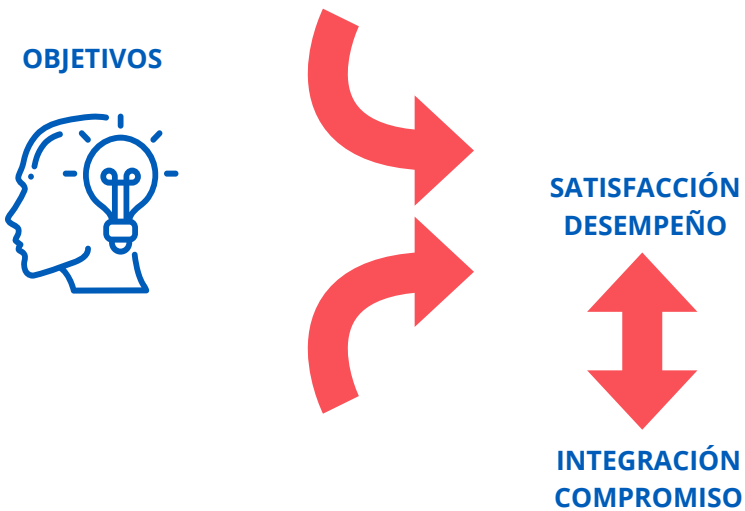
MANTENIMIENTO (perseverancia)

Entonces...

¿CÓMO DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN?



PARA QUÉ LOGRAR MOTIVACIÓN?





“EL COLABORADOR”

PERSONALIDAD (CARÁCTER, TEMPERAMENTO)

CONOCIMIENTOS

DESTREZAS, HABILIDADES, COMPETENCIAS

EXPERIENCIA, ACTITUDES, VALORES, MOTIVACIÓN...

Para conseguir un mejor y mayor grado de motivación personal es conveniente conseguir un clima laboral en el que sea posible:

- **CONOCER** las necesidades individuales de los colaboradores.
- **ENTENDER** las diferencias personales.
- **SABER** que proporcionar a los colaboradores.
- **ESTABLECER** con claridad los criterios de reprobación recompensas.
- **OFRECER** oportunidades para poder satisfacer las necesidades.
- **COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN** permanentes.
- **COMPENSACIONES** con equilibrio interno y externo.
- **ESTILOS DE GESTIÓN** orientados hacia la autonomía, el compromiso y la innovación.
- **OBJETIVOS** de trabajo alcanzables y motivantes.
- **FOMENTAR** una cultura de confianza, diálogo y respeto a las personas.

MOTIVACIÓN:

UN PROCESO PARA ATRAER, POTENCIALIZAR Y RETENER TALENTO

La palabra **motivación** es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como “**movido**”) y *motio* (que significa “**movimiento**”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la **psicología** y de la **filosofía**, una motivación se basa en aquellas cosas que **impulsan** a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a **mantener firme su conducta** hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

La noción, además, está asociada a la **voluntad** y al **interés**. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Muchos son los ejemplos que podríamos utilizar para expresar este significado de la palabra que nos ocupa, pero uno de ellos podría ser el siguiente: “Pedro encontró en los incentivos económicos y emocionales que le ofertó su empresa la motivación necesaria para recuperar sus ganas y esfuerzo en el trabajo”.

Cabe resaltar que la motivación implica la existencia de alguna **necesidad**, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando alguien está motivado, considera que aquello que lo entusiasma es imprescindible o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad.

En relación precisamente de cómo la necesidad influye en la motivación es interesante recalcar que existe una teoría clásica, la de la jerarquía de necesidades de Maslow, que precisamente deja patente cómo existe una estructura piramidal de aquellas que son las que contribuyen de la mejor manera a motivar a una persona en cuestión.

De esta forma, en la cúspide de dicha pirámide estarían las necesidades llamadas de **auto-realización** como pueden ser la independencia o la competencia. El segundo escalón estaría copado por las de estima como pueden ser el prestigio o el reconocimiento.

En la mitad de la estructura estarían las sociales entre las que se hallan las de aceptación o pertenencia. En la cuarta posición nos encontramos con las necesidades de seguridad que son las de estabilidad o las de evitar daños de algún tipo.

Y finalmente, en el quinto y último tramo de dicha pirámide se situarían las fisiológicas como son el alimento o el vestido. Necesidades todas las citadas,

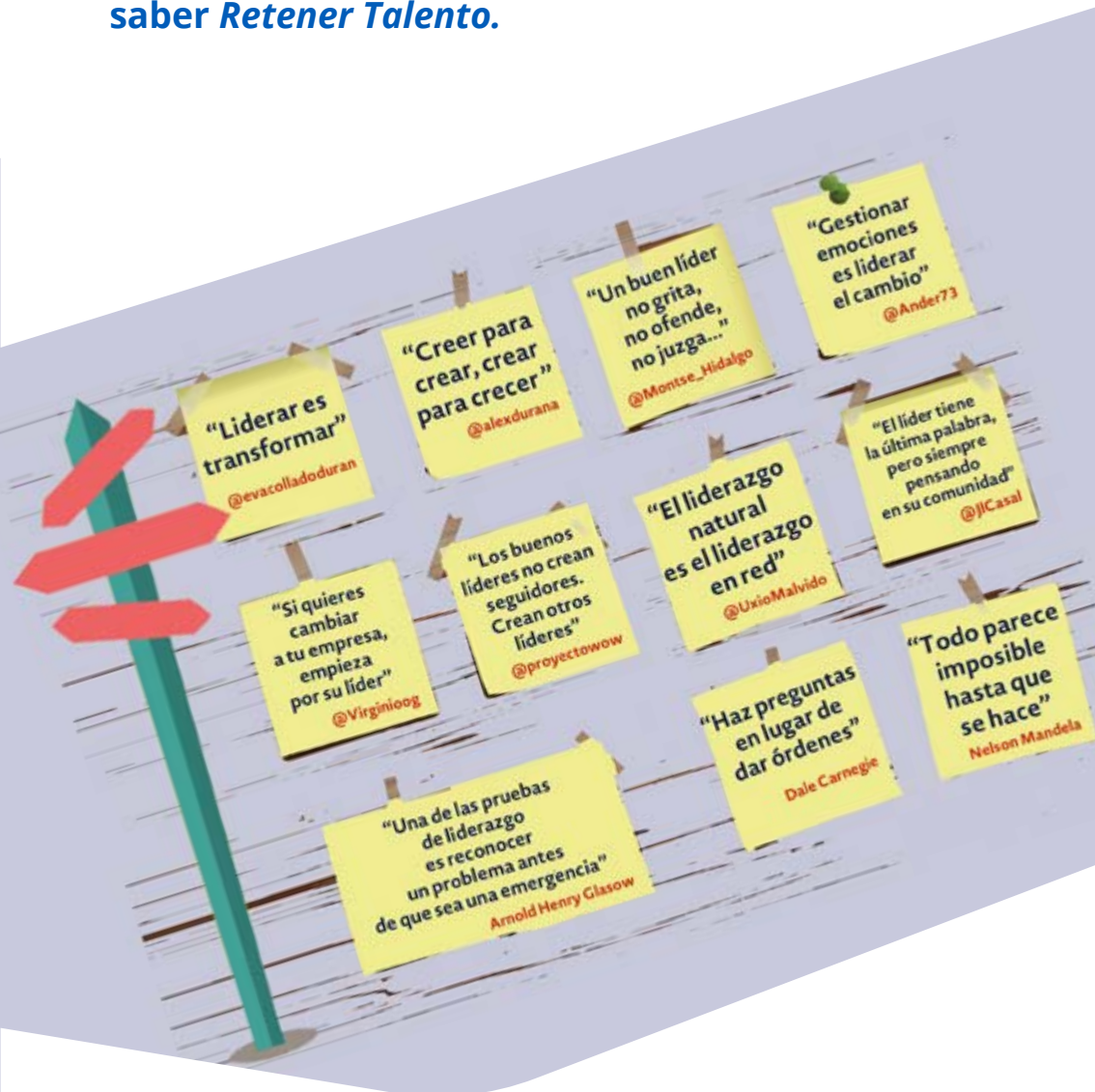
establecidas por Maslow, que determinó que cualquiera de ellas requiere que su escalón inferior esté cubierto para así poder activarse.

Eso supondría que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas. Existen diversos motivos que impulsan la motivación: **racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas**, de **atracción** o de **rechazo**, entre otros.

Por otra parte, hay que decir que **desmotivación** es un término que abarca ideas contrarias a la motivación. Se define como un **sentimiento o sensación marcados por la ausencia de esperanzas o angustia** a la hora de resolver obstáculos, que genera insatisfacción y se evidencia con la disminución de la energía y la incapacidad para experimentar entusiasmo.

La desmotivación es una consecuencia que se considera **normal** en las personas que ven limitados o no realizados sus anhelos por distintas causas. De todas formas, sus efectos pueden ser prevenidos. La desmotivación se caracteriza por la existencia de **pensamientos e ideas de perfil pesimista** y por un **estado de desesperación al que se llega tras experimentar un intenso desánimo**, que surgen a raíz de la multiplicación de vivencias negativas (aun cuando se trata de experiencias enfrentadas por otras personas), y por la sensación de no tener la capacidad necesaria para alcanzar objetivos. Por lo tanto, la desmotivación puede generar daños importantes nocivos cuando aparece de forma recurrente y prolongada en la vida de una persona y puede, incluso, llegar a poner en riesgo su **salud** (Pérez & Merino, 2017).

El rol de un gran LIDER, saber *Retener Talento*.



Capítulo 5

Con frecuencia nos preguntamos si los líderes nacen o se hacen.

En principio se pueden distinguir dos enfoques. Por un lado son muchas las personas que tienden a pensar que la razón por la que no hay demasiados líderes es por la necesidad de poseer una serie de características innatas, difíciles de precisar. Y por otro lado, se observa la enorme capacidad de modificación de la conducta humana y se tiende a pensar que en el ser humano todo puede ser aprendido.

Según el enfoque que elijamos optaremos por una tesis o por otra. Así, el enfoque personalista se basa en que el líder nace, que el liderazgo es una cuestión de personalidad y que, por tanto, líderes sólo pueden ser aquellos que han nacido para tales. Se nace con esas características o no se nace.

Frente a los personalistas tenemos al enfoque situacionalista que señala que la situación, el ambiente, es el que determina la aparición de un líder en un momento oportuno.

Ambos enfoques, pese a parecer opuestos, tienen su parte de razón. La personalidad más adecuada no alcanzará nunca el liderazgo si la situación no le es propicia, e igualmente, la situación más oportuna no llevará al liderazgo jamás a una persona sin la personalidad adecuada. Por ello, el liderazgo podemos señalar que es la unión de una personalidad adecuada en una situación propicia. Es por eso que cada vez se acepta con más facilidad y de una forma más general que los líderes nacen y se hacen.

No se puede negar que hay un potencial inherente que viene en nuestros genes y se construye durante la infancia. Pero también hay otra fuerza, tal vez la más importante, que es el conjunto de influencias externas, adquiridas mediante el conocimiento, la experiencia, las interacciones, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada persona.

No existe una varita mágica que nos convierta en líderes, de la noche a la mañana. Los líderes se van forjando, se van haciendo a sí mismos, y cuando surge el momento, su oportunidad, allí están ellos para dirigir al grupo hacia la meta deseada.

De ello se desprende que los requerimientos innatos para ejercer el liderazgo son muy bajos. La inteligencia, el aprendizaje y la oportunidad son las claves de todo liderazgo.

Liderazgo = Inteligencia + Aprendizaje + Oportunidad

En consecuencia, el liderazgo es el resultado de una personalidad innata unida al aprendizaje adquirido a través de la formación y del entrenamiento,

que lleva a una persona a ser la idónea para resolver una situación concreta en un momento oportuno.

CLASES DE LÍDERES

Existen diversos tipos de líderes según consideremos un factor u otro: origen o procedencia del poder que ejercen, el carisma que poseen, el estilo de dirección,...

Una primera clasificación distingue entre los líderes formales que son aquellos cuyo poder proviene de su posición jerárquica en la estructura organizativa. Su influencia sobre sus colaboradores reside en la autoridad funcional que les da su cargo y son las personas que habitualmente conocemos con la denominación de "jefes". Son líderes impuestos.

Los líderes informales que son aquellos cuyo poder proviene de sus seguidores, cuentan con el carisma suficiente para ser seguidos sin necesidad de recurrir a su autoridad jerárquica y lo hacen en base a su autoridad técnica o personal.

Parece lógico señalar que el líder ideal es el que cuenta con el liderazgo formal y el informal, es decir, que además de tener la autoridad jerárquica tiene también la autoridad personal de sus seguidores. Son líderes naturales.

También podemos contemplar a los líderes según el tipo de carisma que poseen. Siempre se ha señalado la necesidad o conveniencia de que los líderes tengan "carisma". También hay líderes no carismáticos que sin tener esa energía, esa "empatía personal", ese "gancho", son capaces de arrastrar a un gran número de seguidores y logran conseguir, para su causa, gran cantidad de adeptos gracias a su "buen hacer" y a la capacidad de ganarse, con el transcurso del tiempo, la confianza de muchas personas.

No cabe duda que un gran líder tiene las competencias, inteligencias múltiples y la calidad humana-emocional para SABER retener TALENTO **(Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen, 2017).**

**El proceso de capacitación,
formación y desarrollo.**



Capítulo 6

DEFINICIONES:

Es elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí, es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el “aprendizaje”, que es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas “experiencias de aprendizaje” en sentido positivo y benéfico.

Complementarlas y reforzarlas con una actividad planteada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y competencias, que los beneficiarán, tanto como a la propia organización como a sí mismos. Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal.

Otro concepto importante, es la enseñanza orientada a los objetivos organizacionales y cambio de comportamiento. Es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de capacitación.

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal.

En la enseñanza orientada a los objetivos organizacionales y cambio de comportamiento, es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de capacitación.

TIPOS DE CAPACITACIÓN:

Capacitación para el trabajo:

Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función.

Capacitación de pre-ingreso:

Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades.

Inducción:

Conjunto de actividades, que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y las políticas. Para apresurar su integración al

puesto, al grupo de trabajo y a la organización(Arana, 2017).

Capacitación promocional:

Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador, la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

IMPORTANCIA Y TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación 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.

Tanto el sector privado como el público, están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar al Talento Humano.

OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN:

El objetivo general de la capacitación engloba lograr la adaptación de personal "para" el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

Entre los criterios claves de la Capacitación se encuentran los siguientes:

- Lograr productividad y rentabilidad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Generar un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones y competencias de trabajo más satisfactorias.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Evitar accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, entre otros, en definitiva, para mejorar el Clima Laboral(Santillán, 2017).

Capacitación, factor para retener al talento de tu empresa

El costo promedio de reemplazo de un empleado, provocado por la alta rotación de personal, va de entre 6 y 12 meses de sueldo del trabajador. ¿Cómo afrontar a este fenómeno que afecta a las empresas?

La **industria de reuniones** en nuestro país ha crecido de manera exponencial en los últimos años. Estos logros se han alcanzado gracias a una labor de

profesionalización que se ha implementado entre las agencias encargadas de desarrollar **eventos corporativos** y la exigencia a sus proveedores de ofrecer productos y servicios certificados nacional e internacionalmente.

Sin embargo, el sector aún debe encarar uno de los máximos obstáculos que frena el desarrollo de cualquier industria que se sustente principalmente en pequeñas y medianas empresas: **la rotación de personal**. De acuerdo con diversas consultoras como Mercer, Hay Group y la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh), el promedio de rotación empresarial el año pasado fue de alrededor del 12 por ciento, después de haber alcanzado un 17 por ciento en 2014, lo cual es una buena noticia; pero la cifra que se mantiene es **el costo promedio de reemplazo de un empleado**, que puede ir de **6 a 12 meses de sueldo del trabajador**.

La industria de reuniones no está exenta de estos números, e incluso puede llegar a superarlos; no obstante, podemos observar que las empresas han entendido que para crecer en este sector se requiere de una amplia **profesionalización de sus operaciones**, e incluso que éstas obtengan algún tipo de **certificación** de nivel internacional.

Además, han identificado la necesidad de mantener una **capacitación constante** entre sus empleados, no sólo para que brinden un servicio de excelencia a sus clientes, sino también como un **motivador para que se fidelicen a la compañía** y no terminen yéndose con la competencia por nimiedades.

Actualmente existe una oferta interesante de talleres, cursos, diplomados e incluso ya carreras enfocadas en el sector, que se imparten a través de organizaciones como IMEX y MPI, a los cuales podemos incluir, no sólo a personas claves de nuestras compañías, sino también a personal operativo para que se sienta respaldado por sus empleadores.

En nuestra experiencia en la parte empresarial, también se ha detectado que el **coaching directo**, donde se trabaje entre 8 y 10 semanas con un área para trabajar sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, puede generar resultados muy positivos. En tal sentido, se debe resaltar que el proceso de inserción de prueba de un trabajador en una determinada empresa, es de 12 semanas, en las cuales se debería aplicar este tipo de procesos de entrenamiento directo en las competencias demandadas por la empresa, de manera que, el trabajador se vuelva un elemento útil en la empresa.

Además, es menester recalcar en el papel que debe ejecutar la Dirección de Talento Humano en el proceso de inducción del nuevo trabajador, ya que, en muchas de las veces, lo que sucede es que el trabajador es recibido el primer

día y después debe adaptarse por sus propios medios, que no siempre son eficaces y puede generar que la empresa desperdicie recursos en separar un trabajador que pudo haber rendido de manera adecuada, si hubiera recibido un buen proceso de inducción.

Algunas empresas siguen creyendo que es un riesgo invertir en la capacitación de un empleado que se irá antes de los tres años, pero se debería tener presente, que es un riesgo que debe correrse, porque de pronto te encuentras que tienes personal con más de 15 años laborando contigo y que sigue igual de comprometido que cuando llegó.

También se debe tomar en cuenta que, si bien la capacitación es un elemento trascendental para reducir la rotación, no es el único. Si como empresario se va a preocupar por invertir en este elemento, también se debe ocupar en **fortalecer esta estrategia** con el desarrollo de un **buen ambiente de trabajo** y un **plan de carrera** para los empleados comprometidos.

Asimismo, se debe estar consciente que **el sueldo no es el único motivante para conservar al talento**, así es que debes incluir bonos, comisiones, seguros, y otras técnicas para que ese personal lo piensen no dos, sino cientos de veces antes de decidir que la competencia ofrece mejores alternativas para su desarrollo profesional y personal(Wohlmuth, 2017).

CONCLUSIONES:

1. La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas que limitan a una visión emprendedora, para lograr así, un aprendizaje participativo y siendo un socio estratégico de la Organización.
2. La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos y al desarrollo de sus competencias, pues tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena formación académica y posición económica, lo cual ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos, debido a la globalización, en la constante de un mundo competitivo.
3. La gestión del Talento Humano por competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.
4. Revisados las estructuras curriculares de los centros de formación indican que ninguno se ha acogido a los nuevos paradigmas de la educación por competencias, se continúa con las estructuras curriculares tradicionales que consideran al ser humano en la empresa solo como un recurso

más en la cadena de producción.

5. Los líderes en la actualidad están convencidos de que el talento humano de una empresa es el elemento que permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo, y en ese sentido, la capacitación y, en general, la educación debe ser por competencias.
6. Por otro lado, el líder que gestiona el talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y, sobre todo, apoye a la capacitación de su personal en forma permanente.
7. En ese sentido es necesario que el colaborador este comprometido en esa misión que, realmente, es titánica dada la diversidad de factores que conlleva.

EJEMPLO PRÁCTICO DE UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACION FUNDAMENTADO CON LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO, EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL-COMERCIAL EN QUITO(Murgueytio, 2016).

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La Compañía Industrial XX., al momento, por un lado, carece de un plan formal de capacitación y, por otro lado, no se ha utilizado previamente una evaluación al desempeño para detectar necesidades o falencias a desarrollar y potencializar al personal. En definitiva, en la empresa no existe un procedimiento de formación para los trabajadores con bases que sustenten el motivo del mismo.

Por lo tanto, en la presente investigación, se ha decidido proponer un plan de capacitación para cumplir en parte las responsabilidades que tiene una organización hacia sus colaboradores y para poder orientarlo, primero, se necesita conocer las competencias y las oportunidades de mejora de su gente, que funcionalmente deben ser fortalecidas. Por lo tanto, la evaluación de desempeño es otro de los subprocesos que no se profesionalizó en el pasado y que hoy deberá cumplirse de manera técnica y profesional. De manera general, éstos son los aspectos que la organización necesita “una mejora continua”.

Actualmente, la era del talentismo se enfoca en atraer, potencializar y retener a su capital humano que es la clave del éxito de la misma. De acuerdo a Alles (2007), la evaluación de desempeño es un instrumento que permite orientar y controlar al personal, y éste tiene una relación directa con el subproceso del talento humano de capacitación. Por su parte, Chiavenato (2009)

expone que la capacitación es el proceso por el cual se puede potencializar las competencias de los colaboradores y les permite ser más productivas, además de su gran aporte a los objetivos del negocio que la organización desea alcanzar. De igual manera defiende que el primer paso a dar para iniciar una capacitación es diagnosticar las necesidades a través de investigaciones dentro de la empresa.

Diagnóstico del problema

La Psicología Organizacional de acuerdo a Aamodt (2010), se preocupa de algunos temas como los procesos de grupo dentro de una organización entre otros. Analiza a través de encuestas y diferentes herramientas las fortalezas y debilidades de una empresa de acuerdo a los resultados obtenidos; así desarrolla programas que están destinados a mejorar el desempeño del colaborador. El psicólogo se desarrolla en la gestión del talento humano en la cual puede encontrar una amalgama de funciones por realizar en colaboración de la evolución de una compañía.

Siendo ésta la responsabilidad y el campo de acción del psicólogo organizacional, entonces, tiene por tarea, capacitar al talento humano para mejorar su desenvolvimiento teniendo en cuenta las falencias en las que se debe hacer hincapié para que la capacitación se encuentre correctamente orientada. Por eso es la necesidad de proponer un plan de capacitación para la compañía Romeral partiendo de las evaluaciones de desempeño que darán respuesta a los temas a tratar en dicho en plan.

Pronóstico del problema

En caso de no realizar un plan de capacitación basado en la evaluación al desempeño, no se podrían identificar los puntos que se deben fortalecer, por lo tanto la capacitación no tendría un objetivo alineado a la planificación estratégica de la empresa y la expectativa del desarrollo del talento humano evidenciado en resultados se vería insatisfecha.

Control del pronóstico

Al referirse a la gestión del talento humano, también existe una referencia en cuanto a una planificación estratégica de la organización para poder direccionar a los trabajadores dentro de lo que la empresa busca. Al realizar un plan de capacitación debe estar focalizado en la planificación estratégica para asegurarse que el capital humano fortalece sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes en un progreso paralelo al de la organización. Y la mejor manera de conocer qué es lo que se debe fortalecer, el primer paso es identificar dichas necesidades y para reconocerlas se requieren resultados de herramientas como en este caso, una evaluación al desempeño.

Formulación del problema

¿Cómo elaborar un plan de capacitación basado en las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de la Compañía Industrial XX. del año 2016?

Sistematización del problema

- ¿Cómo la valoración de las oportunidades de mejora de las funciones de un cargo en una evaluación del desempeño permite identificar cuáles son las temáticas a proponer en un plan de capacitación?
- ¿Cómo la valoración de las oportunidades de mejora de las competencias en una evaluación del desempeño permite identificar cuáles son las temáticas a proponer en un plan de capacitación?
- ¿Cómo se puede realizar un plan de capacitación una vez obtenidos los resultados de una evaluación del desempeño?

Objetivo General

Proponer un plan de capacitación a través de las necesidades identificadas en las evaluaciones al desempeño aplicadas al área de producción de la Compañía Industrial XX durante el año 2016.

Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades de mejora que se desprenden de las respuestas que han sido evaluadas de las funciones en la “evaluación al desempeño”.
- Identificar las oportunidades de mejora que se desprenden de las respuestas que han sido evaluadas de las competencias en la “evaluación al desempeño”.
- Identificar las “oportunidades de mejora” en los resultados de las competencias de la evaluación al desempeño.
- Proponer un esquema de plan de capacitación de acuerdo a las oportunidades de mejora.

Justificación

Según Chiavenato (2009), la capacitación permite enriquecer el capital intelectual de una organización porque va fortaleciendo a todos los colaboradores en cuanto a sus competencias, habilidades, aptitudes y actitudes que mejoran el desarrollo del trabajador en la empresa. La mayoría de las capacitaciones planificadas, ayudan a transmitir los valores, competencias, misión

y visión de la empresa para que los trabajadores adquieran sus conocimientos alineados al plan estratégico.

Por otro lado, Werther y Davis (2000), consideran que la evaluación del desempeño es un proceso el cual permite conocer acerca del rendimiento del trabajador. La mayoría de los colaboradores gusta tener una re-orientación en cuanto a su desempeño laboral y una vez que se ha evaluado por los supervisores, ellos determinarán las medidas a tomar. En el caso que el desempeño no haya alcanzado las expectativas deseadas, se debe analizar acerca de las acciones correctivas por las que se puede optar.

La evaluación al desempeño y la capacitación en la organización son prácticas que deben ir de la mano. Algunas veces las organizaciones cometen el error de capacitar al personal sin conocer acerca de las fallas que en ellas existen, por lo tanto, es necesaria una evaluación previa para conocer acerca de los aspectos a fortalecer dentro de una empresa para asegurar un eficaz desarrollo en el nivel de la productividad.

El planteamiento de este estudio es de gran aporte para la empresa participante, para los colaboradores y para la sociedad ecuatoriana. Partiendo desde los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 4 y 9 que buscan el fortalecimiento de las capacidades y de las potencialidades de la ciudadanía como el de garantizar un trabajo digno para todas las personas que implica dentro de ello en su literal a del objetivo 9.5 que se debe fomentar la capacitación de los trabajadores y trabajadoras con el fin de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y realización personal.

Marco Teórico

Estado actual del conocimiento del tema

Administración del talento humano

Expone Dessler (2009) que la administración del talento humano encierra procesos de contratación, capacitación, evaluación y remuneración a los trabajadores, y a su vez también encierra aspectos de salud y seguridad, relaciones y legalidad. Estos procesos favorecen al aprovechamiento de tiempo y recursos de la organización y van de la mano con la potencialización de la misma en su plan de negocio, en lo tecnológico y en su capital humano, además de su desenvolvimiento legal y ético para evitar cualquier situación en la que la empresa puede verse en problemas debido al incumplimiento de normas con las entidades de control.

Planificación Estratégica

Antes de conocer acerca de ciertos procesos de la administración de talento humano, es preciso conocer lo que es la planificación estratégica. Albizu y Landeta (2011), explican que ésta fase se establecen los objetivos y las estrategias corporativas, competitivas y funcionales de la empresa. Las estrategias corporativas y competitivas que son parte de un nivel superior, se las conciben en un lapso de uno a tres años. Mientras que las estrategias funcionales correspondientes a un nivel inferior, suponen metas del diario vivir. Incluso, se distribuirá el nivel operativo en varias áreas y a su vez esto da acceso a objetivos y campos de acción que se incorporen a la actuación permanente de la empresa.

De la misma manera, el establecimiento de objetivos de parte de todas las áreas y de los objetivos generales cede a la existencia de un compartir conjunto de la visión de la compañía y de lo que ella hace. Teniendo esto en cuenta, además del plan cualitativo, es obligatorio el análisis cuantitativo para proponer también estrategias en el aspecto financiero y económico de la empresa y saber cómo se administrarán y distribuirán los recursos, mediante el cual se podrá proyectar las expectativas en cuánto a las ganancias que puedan mantener el flujo económico de la organización.

Evaluación del desempeño

El estudio de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) se connota que la evaluación del desempeño o valoración del rendimiento, tiene un fin administrativo y en su caso bien puede ser de desarrollo. Esta valoración puede ser el inicio en cuanto a la toma de decisiones frente a las condiciones de un colaborador. Enfocándose en el caso de la perspectiva del desarrollo, la valoración del rendimiento está orientada al avance del desempeño y de las competencias laborales del trabajador. Se enfatiza que la evaluación debe ser objetiva y correctamente gestionada para que tenga un mayor éxito, porque de ésta manera, se puede caminar hacia los objetivos de la empresa en su mejora de productividad y desarrollo de los colaboradores.

Mondy (2010) indica que la evaluación del desempeño es un sistema formal y lo hace de tal manera, porque sugiere que este tipo de evaluación debe ser realizado de manera continua. Este sistema abarca una revisión acerca del modo en cómo una persona está elaborando sus funciones. Esta evaluación, aunque es parte de la administración, es una parte importante del mismo y a pesar que la misma pueda ser vista desde una perspectiva negativa, ofrece un aporte significativo en la retroalimentación de los avances de la compañía, de las necesidades de capacitación y potencialización del individuo, en la toma de decisiones, así que más que una consecuencia, es simplemente el paso para mejorar el desempeño.

Ya como lo menciona Gómez-Mejía et al. (2001), éste tipo de valoración a más del desempeño, también detecta las competencias que destacan en el desenvolvimiento del colaborador. Las competencias son definidas por la organización en su planificación estratégica, es decir, las mismas van también acorde a los objetivos de la compañía. Es importante entonces, conocer acerca de las competencias.

Competencia

De acuerdo a Fernández (2005), las competencias en el campo organizacional es el agrupamiento de conocimientos y cualidades profesionales indispensables para el desenvolvimiento de las funciones delegadas que son parte del puesto del trabajador.

La compañía Romeral por su parte, ha dado énfasis en su evaluación al desempeño a las competencias que serán definidas según el estudio de Alles, (2007), y son las siguientes:

- **Compromiso:** Es el sentido de identidad con los objetivos de la organización, éste sentido permite que la persona aporte en el alcance de los objetivos comunes trascendiendo ante cualquier obstáculo que se le pueda presentar. Luego, estará presente en cualquier compromiso de tipo personal y organizacional.
- **Iniciativa:** Menciona a la iniciativa como la proactividad, la búsqueda de soluciones de manera adelantada y a más de eso, con actuar va buscando el camino de forma congruente a sus palabras.
- **Orientación y desarrollo de la relación con el cliente:** Expresa el deseo sensato de comprender y ayudar al cliente frente a todas sus necesidades y esto implica una implicación global de relación empresa-cliente, es decir, los clientes directos e incluso sus propios clientes. Se incorpora a esta definición el crear una relación productiva y basada en la confianza en la que se reconoce las distintas culturas y se moldea a las mismas manteniendo la identidad propia.

Responsabilidad de las evaluaciones

Finalmente, en cuanto a la responsabilidad de las evaluaciones, Mondy (2010) señala que frecuentemente el área encargada del talento humano, es la encargada del diseño y aplicación de la evaluación del desempeño, aunque, es también inevitable que los altos y medios mandos de una organización tengan conocimiento sobre la ejecución de este sistema, por lo que, pueden existir varias opciones acerca de la persona responsable de evaluar al colaborador. Entre las opciones tenemos al supervisor inmediato, subordinados, compañeros de trabajo y miembros del equipo y por último la autoevaluación.

Haciendo hincapié en el caso de la evaluación del desempeño por el supervisor inmediato es predominante, porque ocurre que el supervisor inmediato tiene más oportunidad de observar y controlar al trabajador evaluado, conoce de su desempeño y la forma en la que cumple con las funciones. Siendo el supervisor inmediato quien conoce de las tareas delegadas, de las herramientas y de las competencias requeridas para su equipo, puede ser él, quien pueda determinar con más agilidad aquellas carestías que deben ser reforzadas. Solamente, se debe tomar en cuenta que siendo el supervisor puede poner énfasis en funciones específicas y poner de lado otro tipo de funciones o inclusive competencias que el colaborador puede estar practicando.

Evaluación de las necesidades

Para que una capacitación tenga un alto alcance en el desempeño del personal y de la organización, es necesario tomar como punto de partida a la evaluación de necesidades. Algunos autores (Bohlander y Snell, 2008; Mondy, 2010) consideran que si se realiza un análisis de las personas a través de evaluaciones del desempeño, encuestas o entrevistas a los jefes inmediatos, son útiles para identificar las insuficiencias del desempeño por la falta de alguna habilidad y es ahí cuando la capacitación es una intervención efectiva. Nuevamente, Dessler (2009) sugiere un análisis del desempeño en el caso de los trabajadores actuales dentro de una compañía porque confiere una comparación del desenvolvimiento deseado del trabajador con el desenvolvimiento real.

La evaluación del desempeño en la capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño permite apuntar determinadamente a las necesidades de un colaborador para su posterior capacitación y desarrollo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y competencias. Una vez que se hayan identificado las falencias del trabajador, se puede desarrollar un programa o plan de capacitación que permita que mejorar y minimizar dichas deficiencias y aprovechar de las fortalezas identificadas en el equipo. Sin embargo, se toma en cuenta que el sistema de evaluación formal no necesariamente certifica las capacidades y desarrollo de las personas, más aún, la determinación de las oportunidades de mejora puede ser más precisa (Mondy, 2010).

Capacitación

Entre los procesos que Dessler (2009) menciona, la capacitación es uno de ellos, y consiste en reforzar habilidades en los colaboradores que sean beneficio para la organización en lo que al desempeño de cada uno se refiere.

También es considerada como el cimiento que da pie a una buena administración y sería un error pasar por alto esto, por parte de los altos mandos, o mandos gerenciales. En la actualidad cuando se piensa en cargos de un alto rango dentro de una compañía, se piensa en un líder por su preocupación por llevar a su equipo de trabajo a la meta.

Afirman Bohlander y Snell (2008), que la capacitación se ha vuelto la clave del éxito de las organizaciones modernas. En vista que las organizaciones compiten de acuerdo a las habilidades y conocimientos que éstas poseen. Es pertinente tener en cuenta a la capacitación como básica para vigorizar las aptitudes y también debe ser considerada como el eje de una organización estratégica para que su capital humano esté preparado a través del constante perfeccionamiento de sus competencias que además no sólo serán de beneficio a su trabajo, sino incluso para la sociedad globalizada a la que se enfrenta. El primer paso a ejecutar según estos autores es la evaluación de necesidades.

Davenport (2000) observa al trabajador como un inversor del capital humano viéndolo desde la perspectiva que la formación es una excelente inversión en activos humanos. El enriquecimiento de los conocimientos de los colaboradores permite que la productividad se eleve; ésta inversión también contribuye al incremento de los beneficios de la inversión del trabajador en su actividad laboral porque al fortalecer estos aspectos brinda una satisfacción en la seguridad de encontrar y/o permanecer en el puesto que ocupa.

Chiavenato (2009) defiende que la capacitación debe ser percibida como una responsabilidad y una función del equipo. Esta función es una responsabilidad administrativa y de igual manera de los supervisores del equipo porque en éstos se tiene el compromiso de impulsar unidos el progreso de la empresa y ésta puede evolucionar gracias al empuje que existe en los líderes y responsables de llegar a los alcances que se ha planteado en la planificación estratégica de la organización.

Se definen los objetivos primordiales del proceso de capacitación:

- 1.- Disponer a los colaboradores para realizar eficazmente funciones del puesto.
- 2.- Ofrecer oportunidades para que las personas puedan desarrollar competencias de beneficio profesional propio en su puesto actual, o incluso para desenvolverse en puestos que exigen se caracterizan por su mayor complejidad y compromiso.
- 3.- Mejorar el clima laboral a través de una mayor motivación y una percepción más atenta a las nuevas directrices de la administración.

Planificación de la capacitación:

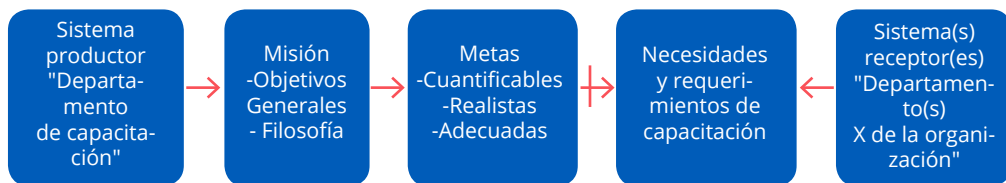
Sastre y Aguilar (2003), defienden a la capacitación como una inversión más que un gasto como el error que se comete en ciertas empresas. Para que ésta inversión pueda alcanzar los mejores resultados, se debe realizar una planificación de las inversiones en formación.

La mencionada capacitación se debe atener a los objetivos estratégicos de la empresa, también debe suplir las necesidades detectadas y llegar al acuerdo de las decisiones de formación personal y a las de formación de las funciones del área. El plan de capacitación debe ir correlacionado entre los objetivos estratégicos de la empresa y con los de los programas de capacitación. Debe existir una política para los programas de capacitación que vayan acorde a las políticas de la empresa.

Modelos de planes de capacitación:

Siliceo (2004), propone un Modelo Sistémico de la Organización de la Función de Capacitación. Este modelo está dividido en dos subsistemas que vienen a ser el Sistema Receptor y el Sistema Productor de la capacitación; ambos sistemas buscan formar de acuerdo a las necesidades de capacitación. Después el modelo se desglosa en cinco que son:

- Primera etapa: En esta etapa la parte encargada del proceso de Capacitación, deberá consolidarse en la información de la administración del talento humano. En sí esta información encierra los procesos de la gestión del talento humano y la planificación estratégica de la empresa.
- Segunda etapa: Aquí, el proceso incluye los requerimientos de la formación del trabajador en cuanto a las funciones que deberá desempeñar. Es decir, que existirá una comparación entre la formación real y la formación esperada.
- Tercera etapa: Ésta etapa comprende la definición de los objetivos, los valores y la filosofía de la misión del proceso de capacitación.
- Cuarta etapa: En esta parte se establecen las metas que se quieren alcanzar con la capacitación. Deben ser metas cuantificables y realistas a la organización.



*Gráfico 1. Etapas de un Modelo Sistémico de la Función de Capacitación
Elaborado por: Siliceo, 2004*

- Quinta etapa: Finalmente, se establecen los programas de capacitación, por los cuales se podrán alcanzar las metas planteadas.

De acuerdo a Blake (2005) una vez detectadas las necesidades de la capacitación, se deben transmitir de una forma en la que las personas a cargo puedan generar los resultados esperados de la formación brindada. Para alcanzar las expectativas se debe plantear una conducta final que consta de:

- La justificación institucional: Se argumentan las razones por las cuales es un beneficio proceder con el proceso de capacitación.
- Los objetivos generales: Expone lo que se espera obtener en resultados globales sobre el aprendizaje obtenido. Es recomendable que se incluyan los beneficios económicos.
- Los objetivos operacionales: Se refiere a la globalidad de las tareas o funciones que se realizarán al final del proceso de capacitación con aportes demostrados y enmarcados al objetivo general.
- Los objetivos de aprendizaje: Éstos comprenden la demostración del logro alcanzado de la capacitación de acuerdo a sus objetivos operacionales y es preferible que existan varios objetivos de aprendizaje en los que se puedan evidenciar lo captado por cada objetivo operacional. Deben señalar acciones observables y las condiciones en las que se realizarán dichas acciones.

Gracias a todos estos componentes, el proceso de capacitación demuestra una gestión del talento humano dentro de la organización que se diferencia por ser competitiva de las demás empresas porque todo el equipo de trabajo está potencialmente formado para enfrentarse a los nuevos retos internos y externos a la compañía. A pesar de contar con estos elementos distintivos de un efectivo proceso de capacitación, es una responsabilidad, determinar reglas que sean claras para la empresa y los beneficiados, así todos aseguran que esta formación está siendo aprovechada al máximo y existe la obligación de responder y/o retroalimentar sobre la inversión realizada.

Políticas de capacitación:

Como se mencionó ya, para saber que la inversión será aprovechada al máximo se deben determinar reglas, es decir, ofrecer un marco político que vaya acorde a la actividad de capacitación. Blake (2005), connota que las respuestas identificables de la formación brindada se evidencian en dos patrones que son: el desempeño de la tarea y el desarrollo de la persona; tomando en cuenta a ambos patrones interrelacionados, se desglosan ciertas singularidades políticas:

- La política de capacitación como un beneficio en vista que la organización no exige que los resultados de la capacitación se reflejen en el desarrollo de las tareas o sean de apoyo a la línea de negocio de la empresa.
- La política operativa implica que las reglas se focalizan sobre todo en el desempeño de tareas, dejando aparte el desarrollo de la persona. En un futuro este tipo de manejo de reglas dará un mayor peso a la supervisión de funciones porque será específica en cuanto a las necesidades de operación.
- Cuando se pone énfasis en el desarrollo de la persona más que en el desempeño de las tareas, se hace referencia a una política de desarrollo. Se asume que en éste caso los trabajadores fortalecen los conocimientos y habilidades que su cargo le demanda. Es de utilidad cuando la empresa, desea que existan mejoras en el aspecto cualitativo de sus colaboradores.
- En el caso de querer reglas que abarquen el desempeño de la tarea como el desarrollo de la persona, entonces, se debe plasmar una política integrada. Debe ser minuciosamente conformada de modo que diseñe normas que se equilibren en ambas demandas.

Y aún con la presente diversidad de establecimiento de políticas, no está decidido que solamente una es válida. La organización está en la libertad de decidir qué opciones tomar o cómo moldear las políticas de manera que sean beneficiosas para la potencialización del capital y de la productividad de la empresa.

Para finalizar, antes de proponer un plan de capacitación, se debe tomar en cuenta a la planificación estratégica de la organización. Luego se aplica una evaluación para detectar necesidades. Una vez identificadas las falencias, se procede a plasmar el por qué, el qué y para qué de la capacitación y se establecen reglas claras para el máximo provecho de la inversión que será beneficio para los colaboradores y de la misma empresa.

Adopción de una perspectiva teórica

En el presente estudio, se adoptará la perspectiva teórica de Dessler (2009), quién propone el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño de los colaboradores y dentro de su análisis de acuerdo a los vacíos o insuficiencias identificadas, formula una amalgama de modalidades de capacitación que pueden ser pertinentemente utilizados para un plan de capacitación y a través de los mismos llegar al logro de los objetivos organizacionales.

Marco Conceptual

En este estudio los conceptos que serán tomados en cuenta son: capacitación y evaluación al desempeño. El primer concepto en referencia a la capacitación en la empresa es definido como, “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004, pp 25). Por lo tanto, el colaborador va a ser reforzado en los aspectos anteriormente mencionados como una actividad propuesta por la empresa que ha notado inicialmente las falencias a mejorar.

Según Silva, Tohaza y Maldonado (2011), la capacitación puede ser entendida como una productora de competencias, con esto quieren decir; que se crean conocimientos, habilidades y actitudes para poder realizar cierta actividad de forma eficaz en cuanto a lo técnico-práctico por lo tanto este proceso indudablemente debe constar en toda planificación estratégica organizacional.

Los autores Ariza, Morales y Morales (2004), consideran que la evaluación del desempeño es un proceso en el que se valora el rendimiento que deben cumplir los colaboradores, de acuerdo al requerimiento del trabajo. Consideran que gracias al proceso, se puede dar paso a la toma de decisiones que influyen en las personas y en la organización.

Por su parte, Cuesta (2010), afirma que la evaluación al desempeño es una actividad esencial de la gestión del recurso humano que busca de una forma sistemática e imparcial valorar el desempeño de los trabajadores en la organización, para ello es crucial contar con la planificación estratégica la cual contiene las descripciones de cada puesto de trabajo.

Hipótesis

De acuerdo a la teoría investigada, se propone la siguiente teoría:

- Una propuesta de plan de capacitación puede ser realizada una vez que

se hayan identificado las necesidades.

- La evaluación al desempeño detecta las necesidades organizacionales y técnicas para la propuesta de un plan de capacitación.

Identificación y caracterización de las variables

El tema de este estudio relaciona al plan de capacitación partiendo de la evaluación del desempeño, por lo tanto, las variables que se presentan son la Capacitación como variable dependiente porque la misma se puede ver afectada por los resultados de la Evaluación del desempeño que es la segunda variable de ésta tesis y se la presenta como variable independiente.

Tipo de estudio

Este estudio es de tipo descriptivo, debido a que se describe y señala las características del desempeño de un grupo dentro de una organización. De acuerdo a Tamayo (2004), este enfoque permite realizar conclusiones sobre cómo un grupo funciona en la actualidad, es decir, trabaja en base a realidades de hecho.

Modalidad de investigación

El presente estudio es cualitativo porque se interpretan y se comprenden los fenómenos a partir de las percepciones del personal del área de producción quiénes son participantes como fuentes internas de datos. La modalidad que sigue esta investigación es un proyecto de desarrollo tomando en cuenta que averigua las necesidades de una organización, en este caso, las necesidades son identificadas gracias a la evaluación del desempeño para suplir a su vez la carencia de un plan formal de capacitación el cual será la puesta en práctica como resultado de éste estudio.

Método

El método que se presenta en la investigación es inductivo-deductivo, porque se parte de la evaluación del desempeño de cada persona de un grupo específico, para luego realizar una observación global de las necesidades de capacitación global del área de una empresa.

También se puede tomar en cuenta que al proyectar conclusiones de las cuales se construirá un plan de capacitación también posibilita la propuesta y verificación de nuevas hipótesis de acuerdo a éste trabajo.

Población y muestra

La población de la presente investigación son las 45 personas que forman

parte del personal de la compañía Industrial Comercial. A partir de esta población, se toma una muestra no probabilística por conveniencia que es el área de producción de la mencionada empresa que está conformada por 12 personas.

Selección de instrumentos de investigación

Los instrumentos que son utilizados en esta investigación son las evaluaciones de desempeño diseñadas por la compañía Industrial Comercial para la identificación de necesidades para la propuesta del plan de capacitación.

Estas evaluaciones han sido calificadas a través de la observación de los líderes inmediatos hacia los miembros de su equipo de trabajo, los cuales tienen un acercamiento y por lo que se puede prestar atención a detalle sobre el desenvolvimiento y cumplimiento de las funciones de cada cargo.

Para el diseño del plan de capacitación, se consideró que es una empresa pequeña, por lo tanto, el área de producción siendo de doce personas puede estructurar una capacitación de forma generalizada para el desarrollo de competencias y conocimientos equitativo. Por estos motivos, no se prestó atención a la calificación de las funciones de doce cargos distintos con diversas funciones específicas en cada uno, si no que, se dio un enfoque en las oportunidades de mejora detectadas para de ellas tomar indicadores que señalen hacia dónde se debe dirigir el desarrollo de conocimientos en forma global, así todos los cargos están al tanto de lo que hace cada uno. Después, se analizaron la calificación de las competencias y las oportunidades de mejora, que al tener una dirección organizacional, pueden ser globalizadas. De la calificación se pueden denotar las fortalezas y las brechas competitivas existente, y desde otra perspectiva las oportunidades de mejora, exhortan aquello que el personal piensa que se debería fortalecer que también va de la mano con los resultados objetivos.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

El instrumento actual, parte de la herramienta previa que la compañía ya tenía diseñada. Los profesionales en el área de Psicología Organizacional, con años de experiencia en los procesos de la gestión del talento humano y que a su vez tienen conocimientos de la compañía, realizan modificaciones que permitan el descubrimiento de necesidades teniendo en cuenta que lo que no se mide, no se puede mejorar.

Se abarcan tres fundamentos importantes y un elemento extra, y son: las funciones, las competencias, los objetivos y los insumos de capacitación. Las funciones, son incluidas porque se quiere conocer acerca del desempeño del personal. Las competencias tomadas en cuenta en la evaluación son las

competencias genéricas de la organización de las cuales al ser como bases de la organización, se quiere conocer cómo han sido desarrolladas en los colaboradores. Los objetivos son tomados en cuenta por primera vez en la evaluación, a partir de ellos, se conocen los objetivos planteados y hasta qué punto han sido alcanzados. Finalmente, los insumos de capacitación, es la parte final de la evaluación, esto concierne a la propuesta de capacitación de las jefaturas de acuerdo a un ligero análisis realizado durante la aplicación evaluación al desempeño.

El instrumento es válido y confiable porque responde de manera objetiva y subjetiva las interrogantes que están formulando en la investigación. A través de la opinión de los colaboradores, se puede conocer cuáles son las oportunidades de mejora a desarrollar tanto en sus funciones como en competencias. También las funciones y competencias son calificadas objetivamente a través de una calificación en escala que cubre los ítems: "No cumple las expectativas" con la calificación de 2 puntos, hasta "Excede expectativas" con la calificación de 5 puntos siendo ésta la más alta.

A través de la cuantificación de los datos, incluso en los datos cualitativos que se transforman en indicadores cuantitativos, se puede responder a las interrogantes que busca responder el problema de ésta investigación.

Procesamiento de datos

En el presente estudio los datos arrojados en las oportunidades de mejora de las funciones en las evaluaciones del desempeño, serán tabulados y codificados a través del programa Microsoft Office Excel.

La medición descriptiva de la escala Likert de las competencias, serán tabuladas mediante el programa IBM SPSS Statistics.

RESULTADOS

Levantamiento de datos

En lo que respecta al levantamiento de datos, se escogió una muestra por conveniencia debido a la distancia al área de producción de la compañía Industrial Comercial, que está conformada de un total de 12 personas a quienes se les aplicó una evaluación del desempeño.

La selección de ésta muestra fue permitida gracias a la apertura de la persona encargada de la gestión del Talento Humano de la mencionada empresa, cuyo proyecto inició con las evaluaciones del desempeño del área de producción que estaban calificadas y prontas para ser analizadas para la formulación de una propuesta de plan de capacitación.

Presentación y análisis de resultados

Inicialmente en el estudio se propone la identificación de oportunidades de mejora arrojadas en las respuestas de las evaluaciones del desempeño. Por lo tanto se recopilan los datos de las respuestas y posteriormente se realizó un análisis de la similitud de las respuestas para dar paso a la formación de indicadores. Que fueron nominados con un código en relación al nombre del grupo indicador y así poder cuantificarlos. Los indicadores se dividieron en Control de Calidad, Supervisión de Personal y Herramientas y Material, los cuales tienen un código que aparece a continuación en la Tabla 1.

Grupos	Código
CONTROL DE CALIDAD	CC
SUPERVISIÓN DE PERSONAL	SP
HERRAMIENTAS Y MATERIAL	HM

Tabla 1. Nombre y códigos de los grupos de indicadores de las oportunidades de mejora de las funciones.

N°	Oportunidades de mejora en funciones	Código de grupo	Cantidad
1	Mejorar etiquetado de vidrio	CC	2
3	Mejorar piso del área sello	CC	1
5	Mejorar control de calidad	CC	1
13	Control ingreso de Materia Prima	CC	1
14	Asumir ingreso de información de recepción de materia prima (empoderar)	CC	1
TOTAL			6
2	Mejorar herramienta de corte de rebaba	HM	2
4	Capacitación	HM	1
7	Proveer herramienta necesaria	HM	1
8	Adquisición de material	HM	1
11	Complementar herramientas taller	HM	1
12	Manejo de maquinaria	HM	1
TOTAL			7
6	Mejorar organización	SP	1
9	Revisar funciones delegadas	SP	2
10	Manejo de personal	SP	1
TOTAL			4

*Tabla 2. Listado y cuantificación de las oportunidades de mejora de acuerdo a los grupos de indicadores en cuanto a funciones
Autora de los gráficos: Ana Belén Murgueytio (2016).*



Figura 1. Demanda en las oportunidades de mejora en las funciones

Luego de haber codificado los anteriores indicadores, se fue dando un diseño a cada una de las oportunidades de mejora en la lista y se tomó en cuenta la cantidad que algunas de las respuestas fueron mencionadas y repetidas. Se organizó la lista de acuerdo al grupo de codificación de los indicadores Control de Calidad, Herramientas y Materiales y Supervisión de Personal para poder realizar la suma de las cantidades de las sugerencias de oportunidades de mejoras como se puede observar en la Tabla 2. Estos indicadores surgen de lo expresado por los colaboradores que a su vez reflejan las necesidades técnicas en las cuáles se debería ir trabajando en cuanto a lo técnico. En la Figura 1 se puede apreciar los indicadores de oportunidades de mejora y la demanda por parte de los colaboradores hacia cada uno de ellos, como se evidencia en el gráfico, el indicador Herramientas y Materiales, es el más mencionado, por lo tanto existe mayor necesidad en éste aspecto que se refiere a la adquisición y preparación en el conocimiento del correcto uso y manejo de herramientas y materiales en las circunstancias pertinentes. Luego del mencionado indicador, se encuentra Control de Calidad, esto hace referencia a la guía en la organización, seguimiento, ejecución y control de los materiales y del producto realizado además de manipulado. Y por último, se encuentra el indicador Supervisión de Personal, que hace referencia a la orientación en cuanto al liderazgo en la organización, administración y seguimiento de las funciones delegadas a los diferentes cargos.

Luego, se continúa con el análisis de datos descriptivos de la escala Likert aplicada en la medición de las competencias de la evaluación del desempeño a través del SPSS el cual arroja los siguientes datos descriptivos. Las competencias evaluadas fueron: compromiso, iniciativa, orientación y desarrollo de relaciones con el cliente y trabajo en equipo.

A través de la Tabla 3 presentada a continuación, se puede distinguir el mínimo y el máximo puntaje dado en la calificación de la escala para medir las competencias de los colaboradores. En la media, se aprecia, el promedio que se le atribuye a las calificaciones de cada competencia. Se puede notar que la competencia con el promedio más alto es la Iniciativa con un promedio de 4,5000; mientras que la Orientación y Desarrollo de relaciones con el cliente tiene el promedio más bajo de 3,6667. De igual manera, se puede distinguir en la Figura 2, más claramente cuáles son las competencias más y menos desarrolladas del personal de producción como ya se expuso a través de los estadísticos descriptivos. La barra más alta pertenece a la competencia de Iniciativa como la más desarrollada, y la barra más baja pertenece a Orientación y Desarrollo de relaciones con el cliente como la competencia menos desarrollada.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Compromiso	12	3,00	5,00	4,0000	,73855
Iniciativa	12	4,00	5,00	4,5000	,52223
Orientación	12	3,00	5,00	3,6667	,77850
Equipo	12	3,00	5,00	3,9167	,79296
N válido (por lista)	12				

Tabla 2. Datos estadísticos de la escala Likert de las competencias.



Figura 2. Nivel de desarrollo de las competencias.

Finalmente, al igual que la anterior recopilación de datos de las oportunidades de mejora, se procederá en la temática de competencias. Es decir, se enlistan todas las respuestas, y luego son codificadas de acuerdo a los indicadores encontrados (Tabla 4), para poder continuar con la suma de la cantidad de las sugerencias mencionadas y repetidas que se puede apreciar en la Tabla 5. En este caso los grupos de indicadores fueron nombrados como: Motivación, con el fin de desarrollarla en cada colaborador; después se encuentra la Orientación y Desarrollo de relaciones con el cliente, que apunta a fortalecer el servicio al cliente tanto en su atención, como ir conociendo las exigencias del mismo y de acuerdo a eso desenvolverse en el desempeño; al fin, se quiere potencializar el Trabajo en Equipo e Integración sea entre compañeros y líderes, así como sentir a la parte de Talento Humano involucrado en las necesidades de los colaboradores. Y también se presenta en la Figura 3 la demanda de las necesidades de las oportunidades de mejora en cuanto a las competencias.

Grupos	Código
MOTIVACIÓN	ODC
ORIENTACIÓN Y DESARROLLO DE RELACIONES CON EL CLIENTE	TEI
TRABAJO EN EQUIPO E INTEGRACIÓN	M

Tabla 4. Nombre y códigos de los grupos de indicadores de las oportunidades de mejora de las competencias

N°	Funciones esenciales	Código	Cantidad
5	Charlas de motivación	M	5
7	Motivación	M	1
TOTAL			6
1	Relaciones con clientes internos	ODC	4
6	Buscar un método viable de trabajo personal con cada cliente	ODC	1
TOTAL			5
2	Trabajo en equipo	TEI	2
3	Actividades de integración	TEI	6
4	Acercamiento RRHH	TEI	1
8	RRHH (reciprocidad por parte de la empresa)	TEI	1
TOTAL			10

Tabla 5. Listado y cuantificación de las oportunidades de mejora de acuerdo a los grupos de indicadores en cuanto a funciones



Figura 3. Demanda en las oportunidades de mejora en las funciones

De acuerdo a los resultados obtenidos, se confeccionó el plan de capacitación partiendo desde las políticas de capacitación para la formalidad del proceso. Y se visualizarán a continuación en las Figuras 4 y 5.



Políticas del Plan de Capacitación

1. La Unidad de Talento Humano junto con la Gerencia General serán los encargados de la autorización de los planes de capacitación.
2. Los planes de capacitación de la empresa pueden ser de las siguientes formas:
 - a) Modalidad grupal: Se aplica la capacitación para toda un área, conjunto de áreas o toda la organización.
 - b) Modalidad individual: En caso de ser solo una persona de una determinada o determinadas áreas.
3. Las temáticas de capacitación tienen que tener relación con el plan estratégico de la empresa, con las funciones del cargo, y/o con las necesidades detectadas de la organización.
4. La solicitud del plan de capacitación, deberá presentar los siguientes requisitos:
 - a) Modalidad grupal: justificación, objetivos, nombre del capacitador o institución capacitadora, costo, programación (fechas y horarios), indicadores de retorno y metodología de la medición de los mismos.
 - b) Modalidad individual, deberá presentar los siguientes requisitos: justificación, objetivos, nombre del capacitador o institución capacitadora, costo, programación (fechas y horarios), indicadores de retorno.
5. La Unidad de Talento Humano con la Gerencia General recopilará y analizará los requerimientos de capacitación de cada jefatura y determinará si es factible o no llevarlo a cabo.
6. En caso de presentar una solicitud individual de capacitación. La persona debe haber cumplido un lapso de 90 días desde su vinculación en la empresa de acuerdo a su contrato de trabajo.

Figura 4. Políticas del Plan de Capacitación de la Compañía Industrial XX (parte 1).

7. La compañía correrá los gastos de acuerdo a la modalidad:
 - a) Modalidad Grupal: 70% la organización, 30% los colaboradores.
 - b) Modalidad Individual: 60% la organización, 40% los colaboradores.
8. En un tiempo máximo de 15 días posteriores a la culminación del curso de capacitación, el colaborador deberá replicar lo aprendido según la información recopilada y evidenciada a Talento Humano. Ésta réplica se realizará en caso de ser jefe de área, gerente o en aplica en la capacitación de modalidad individual.
9. En caso que el colaborador capacitado se retire voluntariamente de la empresa durante el proceso de capacitación o 15 días después de la culminación del curso, deberá devengar el 100% que implicó el curso cubierto por la empresa con un documento firmado y autorizado de Talento Humano que será descontado en la liquidación.
10. Talento Humano llevará un control y hará un riguroso seguimiento de los cursos realizados por los colaboradores que constarán en el archivo de la unidad para poder gestionar indicadores de retorno y valoración de la capacitación.
11. Culminada la capacitación, el colaborador deberá llenar un formulario de evaluación al moderador encargado. Este formulario proporcionado por Talento Humano será tomado en cuenta para próximos requerimientos.
12. Será responsabilidad del colaborador asistir puntualmente y dar cumplimiento de las tareas o actividades delegadas durante la capacitación.
13. Cualquier incumplimiento injustificado por parte de los colaboradores o autoridades será sancionado de acuerdo a las políticas del Reglamento Interno de la compañía.

*Figura 5. Políticas del Plan de Capacitación de la Compañía Industrial XX (parte 1).
Autora: Ana Belén Murguetyo (2016)*

Una vez establecidas las políticas, el diseño del plan de capacitación cubre en su justificación y objetivos las necesidades detectadas gracias a la evaluación del desempeño que serán retroalimentadas para el área de producción estableciendo horarios y fechas que no sean de alto impacto en la detención de productividad. Los costos establecidos, son los estimados de acuerdo a una breve cotización. Se ha intentado reducir costos en cuánto a un alquiler de espacio en vista que muchas de las capacitaciones serán realizadas en la planta de la empresa y en algunas ocasiones será el mismo personal quién estará a cargo de las temáticas a fortalecer. El diseño abarca la modalidad en caso de ser grupal o individual, el nombre o el grupo de capacitados, el número de personas, el área a la que se pertenece, el tema del curso a tomar, el lugar, fecha y horario de la capacitación, las horas totales de capacitación, el instructor y el nombre de la persona o institución y por último, el costo de la capacitación. En la Figura 6 se puede visualizar el diseño del Plan de Capacitación.

Justificación: Debido a la falta de un plan de capacitación formal y a las necesidades detectadas dentro de las evaluaciones de desempeño del área de producción, se ha planteado realizar un plan de capacitación enfocado en el desarrollo técnico y organizacional para potencializar el desempeño y la productividad del área.

Objetivos: - Preparar a los mandos medios del área de producción a través de Talento Humano con una charla y ejemplos vivenciales de Liderazgo de personal para la correcta supervisión, control y seguimiento del mismo.

- Mejorar el uso pertinente y correcto del uso de herramientas y materiales mediante el entrenamiento de los jefes inmediatos a los operarios para un desempeño de calidad y a su vez un control y seguimiento de calidad que reduzca fallas en la producción.

- Desarrollar la habilidad de atención al cliente en los colaboradores para una mejor orientación y desenvolvimiento hacia las exigencias del cliente para satisfacer las mismas.

- Incentivar el trabajo en equipo y la integración del área para que mejore el clima laboral y la motivación de los colaboradores mediante una charla teórica y una jornada extracurricular en la que se realizarán actividades dinámicas con el objetivo de mejorar la sinergia.

DATOS								# HORAS DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR: NOMBRE	COSTOS
Modalidad	Capacitando	#	Área	Curso a tomar	Lugar	Fecha	Horario			
Grupal	Jefes de Producción	2	Producción	Liderazgo de personas	Oficina Coruña	Lunes, 8 de agosto	8:00-16:30 pm	8,00	Talento Humano	0
Grupal	Operarios de producción	12	Producción	Manejo de uso de herramientas y material	Planta	Martes, 9 de agosto. Miércoles, 10 de agosto. Jueves, 11 de agosto. Viernes, 12 de agosto	8:00-12:00 pm	16,00	Jefes a colaboradores	0
Grupal	Jefes y operarios del área producción	14	Producción	Control de Calidad	Planta	Martes, 23 de agosto. Miércoles, 24 de agosto. Jueves, 25 de agosto. Viernes, 26 de agosto	8:00-12:00 pm	16,00	Externo	1800
Grupal	Jefes y operarios del área producción	14	Producción	Atención y servicio al cliente	Planta	Martes, 6 de septiembre Miércoles, 7 de septiembre Jueves, 8 de septiembre Viernes, 9 de septiembre	8:00-12:00 pm	16,00	Externo/Interno	1800
Grupal	Jefes y operarios del área producción	14	Producción	Trabajo en Equipo	Planta	Jueves, 15 de septiembre	8:00-14:00 pm	10,00	Quantica	1250
Grupal	Jefes y operarios del área producción	14	Producción	Trabajo en Equipo	Nayón Xtreme	Sábado, 17 de septiembre	9:00-17:00 pm			
Grupal	Jefes y operarios del área producción	14	Producción	Integración y motivación	Planta	Viernes, 16 de septiembre	8:00-14:00 pm	10,00	Quantica	1250
Grupal	Jefes y operarios del área producción	14	Producción	Integración y motivación	Nayón Xtreme	Sábado, 17 de septiembre	9:00-17:00 pm			
									TOTAL	6100

Figura 6. Diseño de Plan de Capacitación.

DISCUSIÓN DEL ESTUDIO

Aplicación práctica

Esta investigación parte desde la teoría que para realizar un plan de capacitación, es primordial identificar las necesidades (competencias) a fortalecer en los colaboradores. Si bien éste estudio, presenta unos resultados de una muestra no probabilística, pues, le da énfasis e importancia a una capacitación bien argumentada y justificada para su ejecución en vista, de que en la actualidad se dan casos en que las capacitaciones realizadas no son de utilidad para la empresa como para el trabajador en su vida personal. Éste estudio demuestra la necesidad de planificar de acuerdo a las brechas existentes entre la expectativa de los trabajadores y la realidad de la organización como punto de partida para la potencialización del personal. Además, existe un tema que es crucial, poner en práctica las políticas de un Plan de Capacitación para la Compañía, porque de ésta manera se puede evidenciar la justificación de la inversión económica de Romeral S.A., que tenga una relación directa con la responsabilidad social, el mercado laboral, y para asegurarse de la transmisión de conocimientos, optimización y puesta en marcha dichos conocimientos dentro de la misma compañía.

Conclusiones

- Es necesario tener un plan de capacitación estratégico muy bien estructurado en la organización para que los demás procesos de Talento Humano se fortalezcan y contribuyan al desarrollo integral de sus colaboradores
- La evaluación al desempeño muy bien realizada por sus líderes y trabajadores, permite identificar claramente las necesidades de capacitación del personal; para esto, la evaluación al desempeño debe estar correctamente estructurada y enfocada con éste propósito.
- Si se consideran las oportunidades de mejora como una opinión o sugerencia dentro de una evaluación al desempeño, se puede dar una visión global a un plan de capacitación una vez extraídos los indicadores, en vista que si existe un malestar detectado perceptualmente por el personal, se manifestará a través de las sugerencias emitidas en las oportunidades de mejora y estará en manos de Talento Humano, transformarlo en solución.
- Las políticas de un plan de capacitación, formalizan y facilitan a la organización en el proceso de capacitación y desarrollo, porque permite además, orientar a los trabajadores dentro de una política; también, se asegura que la misma va a ir de la mano con la planificación estratégica de la compañía.

- Tener un modelo de diseño del plan de capacitación establecido por la empresa, permite facilitar el seguimiento por parte de Talento Humano en el fortalecimiento y desarrollo en los diferentes procesos técnicos-administrativos realizados.

Recomendaciones

Es recomendable, que la empresa a través de los procesos de Talento Humano gestionados de manera muy profesional, fortalezca su plan estratégico (misión, visión, valores), alcance sus objetivos empresariales para el bien común de los socios, líderes y colaboradores. - Se recomienda, socializar previamente al personal acerca de las evaluaciones al desempeño y también es pertinente tomar en cuenta que si los términos utilizados en las evaluaciones son técnicos en lo que respecta a los conocimientos del Talento Humano, hay que considerar que sean comprendidos por los evaluadores y por los evaluados para que sepan responder a las preguntas que se les están planteando.

Es necesario que toda evaluación al desempeño, esté estructurada de manera que pueda ser cuantificada y analizada en forma numérica para que los resultados sean objetivos, así como también es considerable que las evaluaciones sean analizadas por áreas porque al ocuparse de diferentes aspectos de la organización, la percepción también cambia dentro del personal de las mismas.

Es recomendable, involucrar un reglamento al proceso de capacitación para asegurarse que la compañía está realizando una inversión que sea válida para el colaborador y para la empresa, además de los beneficios que se obtienen al exigir la evidencia que el curso realizado por la persona ha sido realizado y culminado, al existir respaldos acerca de las capacitaciones tomadas, al existir evidencias en caso de auditorías, etc.

Es preferible ser tan específico como se puede en la propuesta del plan de capacitación y su organización porque permite evaluar la factibilidad de la requisición. Al incluir justificación y objetivos también da apertura a que el colaborador exponga la importancia en breve del curso que se desea realizar y brinda un desarrollo en la competencia de la negociación porque tiene que sustentar cuantificablemente y cualitativamente la utilidad de lo que se está solicitando y validar el ganar-ganar del colaborador y de la empresa. Y finalmente, tener un esquema de propuesta en la compañía, simplifica el proceso para el personal y para Talento Humano y Gerencia.

El proceso de Evaluación al Desempeño, modelo de aplicación práctica por OBJETIVOS



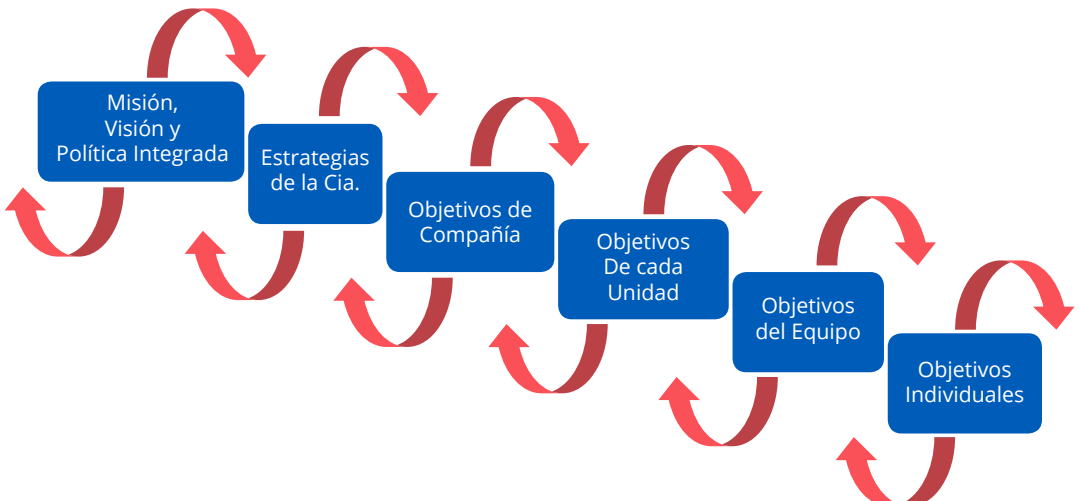
Capítulo 7

“Lo que no se puede medir no se puede mejorar”

Ciclo del Programa de Gestión al Desempeño



LA EVALUACIÓN DEBE ESTAR ALINEADO AL PLAN ESTRATEGICO DE LA COMPAÑÍA



ROL DEL COLABORADOR:

- Identificar sus Objetivos de Desempeño utilizando el esquema SMART
- Asegurarse de que su Contrato de Desempeño esté alineado con los objetivos del negocio y que sean realmente desafiantes.
- Comprometerse con sus objetivos.
- Monitorear y ajustar el desempeño de sus objetivos de acuerdo a cualquier cambio del negocio o situación externa del país.

ROL DEL SUPERVISOR:

- Comunicar las prioridades del negocio y compartir sus expectativas relacionadas con los objetivos de desempeño antes de que sus colaboradores establezcan su Contrato de Desempeño.
- Revisar los objetivos establecidos en el Contrato de Desempeño de sus colaboradores y asegurarse que los mismos estén alineados con la dirección del negocio, que sean medibles y que sean desafiantes.
- Proporcionar apoyo a sus colaboradores (por ejemplo: recursos y retroalimentación) necesarios para que puedan lograr sus objetivos.
- Monitorear y administrar el progreso del colaborador; administrar el desempeño que no está cumpliendo con las expectativas.

CONTENIDO DEL FORMATO DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO

1. Objetivos de Desempeño

Medibles, específicos, desafiantes, describe lo que el colaborador logrará - los resultados.

2. Responsabilidades Claves

Responsabilidades continuas, cómo se lograrán los objetivos - las actividades.

- ### **3. Iniciativas de Desarrollo.**
- Iniciativas específicas para promover el desarrollo de las habilidades / comportamientos requeridos para oportunidades actuales o futuras.

FORMATO MODELO:

GESTION AL DESEMPEÑO

Colaborador: _____

Supervisor: _____

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

RESPONSABILIDADES CLAVES

Principios de Nuestro Plan Estratégico: Valores de XXXXXXXX demostrados como: trabajo en equipo y confianza, comunicación abierta, actitud positiva, compartir el conocimiento, desarrollo personal, integridad y responsabilidad en materia de seguridad industrial, salud y ambiente.

INICIATIVAS PARA EL DESARROLLO PERSONAL

Firma del colaborador _____ Fecha: _____

Firma del Supervisor _____ Fecha: _____

Las firmas incluidas en este formulario indican que el colaborador ha revisado su Contrato de Desempeño con el supervisor.

Criterio Utilizado para obtener los Objetivos SMART

Contribuir con los Objetivos de la Compañía, de la Unidad de negocios y personales.

S: Claros y Específicos (Specific)

M: Medibles en cantidad, calidad, dólares, tiempo o aspectos de salud y seguridad industrial (Measurable)

A: Prácticos, Alcanzables y Realistas (Achievable)

R: Definir un Resultado, no una actividad (Results- Oriented)

T: Tener una fecha para ser completados (Time- Based)

Preguntas Fundamentales para Establecer los Objetivos

1. **¿Qué?** - producto o servicio específico
2. **¿Por qué?** - importancia y prioridad para el negocio
3. **¿Cómo?** - plan de acción o enfoque
4. **¿Qué tan bien?** - en términos de calidad, cantidad, costo, tiempo, salud y seguridad industrial(Peralta, 2017).

Parámetros para Evaluar los Objetivos

A = Objetivo Alcanzado (Accomplished):

Si un proyecto fue preparado de una manera correcta, exacta, a tiempo; pero demoras imprevistas en la aprobación por parte del gobierno causaron que el proyecto se vea retrasado, el colaborador podría aun así considerar este objetivo como alcanzado.

D = Necesita Desarrollo (Requires Development):

Los colaboradores que no cumplen con las fechas límite establecidas, con los tiempos de respuesta, los presupuestos y las medidas de calidad, serán calificados con "D" en estos objetivos.

E = Sobrepasó el Objetivo Planteado (Excels):

Los colaboradores que van "un paso adelante", llegan a las metas antes de lo planificado, consiguen concluir sus proyectos con menos inversión de lo presupuestado, manejan objetivos adicionales a los establecidos en su CD, estarían sobrepasando sus objetivos planteados.

Roles para el desarrollo de los colaboradores

Colaborador:

1. Responsable por su propio desarrollo y carrera.
2. Mantenerse actualizado.

3. Utilizar los recursos y programas internos disponibles.
4. Realizar seguimiento de los planes de desarrollo (capacitación, entrenamiento y educación).

Supervisor:

1. Proporcionar coaching efectivo para el desarrollo
2. Ser facilitadores del plan de desarrollo de los colaboradores.
3. Identificar coaches informales idóneos.
4. Demostrar con el ejemplo a través de su propio desarrollo.

Planeación del Desarrollo

1. Identificar **Áreas** de Desarrollo.
2. Desarrollar un Plan de Acción con Fechas.
3. Analizar el Plan con su Supervisor.
4. Incluir Objetivos de Desarrollo dentro de su Contrato de Desempeño.

Herramientas y Recursos para la formación y el Desarrollo

En el Sitio de Trabajo

- Nuevas tareas
- Proyectos, equipos de trabajo
- Equipos de rotación funcional
- Entrenamiento / coaching
- Escuela de entrenamiento

Training

- Habilidades Técnicas
- Habilidades para el Negocio
- Interno, externo
- En-Línea
- Asistencia para Educación

Recursos

- Trabajo en Red
- Sitios WEB
- Asociaciones de Profesionales
- Coaching

MEJORES PRÁCTICAS AJUSTADAS AL DESEMPEÑO LABORAL

- Ajustar los comportamientos al proceso de cambio.
- Definir específicamente las nuevas pautas de comportamiento.
- Dar feedback a todos sobre su desempeño.
- Reforzar los comportamientos positivos.
- Utilizar refuerzos significativos.
- Programar los refuerzos para generar nuevos comportamientos.
- Recompensar al equipo (competencias), no a la competición.
- Construir el desempeño excelente.
- Recompensas acordes con el desempeño.
- Jamás el desempeño excelente está garantizado.

**El proceso de Plan de Carrera,
modelo de aplicación práctica por
el criterio A-B-C (A= Sobresalientes,
B= Con potencial, C= No orientados
al perfil de la compañía)**



Capítulo 8

El plan de carrera, es uno de los procesos de la gestión de talento humano que tiene su nivel de complejidad, sobre todo, porque las empresas deben tener el apoyo de la Dirección de la Compañía y de contar con información precisa y focalizada para determinar “los niveles” de potencial y desarrollo que tienen los colaboradores en una Empresa. Es necesario que los **líderes de Talento Humano obtengan** dicha información para ser valorada correctamente, ojalá por un “comité de líderes” y avalada por la Dirección.

A continuación, pongo a consideración una PROPUESTA de algunos de los factores que se pueden valorar para establecer un Plan de Carrera bajo el criterio A-B-C

- Nivel de formación académica que requiere el cargo para realizarlo de manera eficiente y eficaz.
- Experiencia en número de años y que se relacione con el logro de resultados que requiere un cargo determinado en la Compañía.
- Contribuciones de Impacto y resultados que requiere el cargo tipo en la empresa.
- Las competencias personales y técnicas que necesita el cargo tipo para lograr los resultados tangibles que requiere dicho cargo tipo en la empresa.
- Liderazgo probado de resultados profesionales-técnicos, formación de equipos maduros de trabajo y formación de futuros líderes en la empresa.

ADJUNTO A MANERA DE EJEMPLO PRACTICO Y REAL, UN PLAN DE CARRERA A-B-C- FUNDAMENTADO POR COMPETENCIAS Y OTROS FACTORES MENCIONADOS ANTERIORMENTE Y QUE SE DISEÑÓ A UN EQUIPO GERENCIAL DE UNA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL EN QUITO.

Este ejemplo práctico servirá entre otros aspectos al establecimiento de brechas **técnicas-profesionales-humanas** y detección de necesidades de capacitación, formación específica para éste personal de liderazgo.

PRIMER PASO:

- Se utilizó un test técnico de competencias
- Herramienta on-line de última generación.
- Totalmente configurable. Permite crear sesiones individualizadas conforme a perfiles y a las competencias específicas del cargo.

- Mide competencias y su nivel de desarrollo.
- Es un juez imparcial estructurado con herramientas psicométricas y de assessment.
- Fundamenta científicamente la toma de decisiones sobre la mejor forma capacitar, retener y motivar al talento humano seleccionado.
- Consistente y confiable.

SEGUNDO PASO:

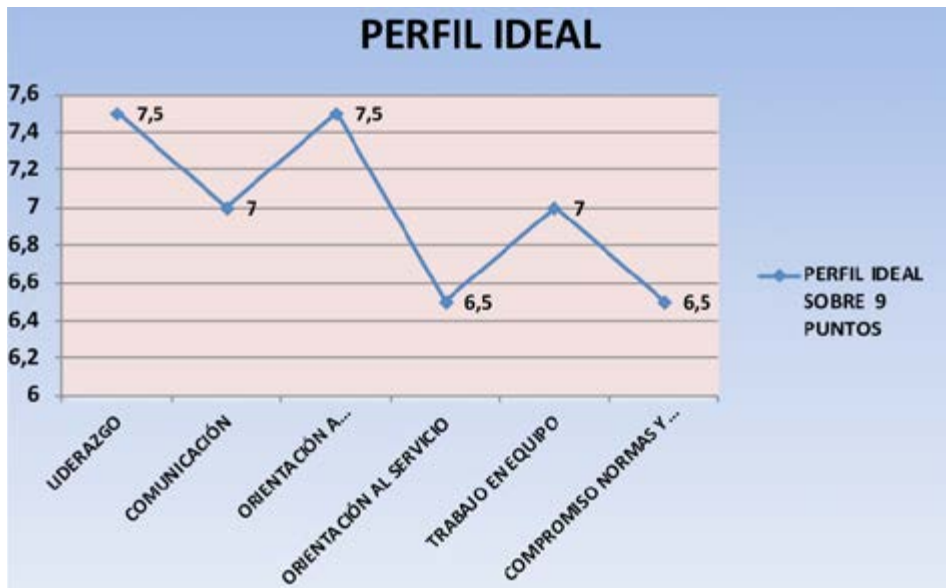
COMPETENCIAS A VALORAR CON EL TEST PDA.

La Dirección de la Compañía, determinó, por un lado, las **competencias a medir** y por otro lado, **el puntaje mínimo sobre 9 puntos** que debería lograr el equipo gerencial en dicha valoración.

Estas son las competencias a valorar y los puntajes mínimos que debería tener un líder en esta compañía para ser exitoso.

COMPETENCIAS CLAVES	NIVEL DE EVALUACION SOBRE 9 PUNTOS
LIDERAZGO	7,5
Pro-actividad e Independencia	
COMUNICACION	7,0
Persuasión y Extroversión	
ORIENTACION A RESULTADOS	7,5
Con Estrategias	
ORIENTACION AL SERVICIO	6,5
Atención y asesoramiento al cliente	
TRABAJO EN EQUIPO	7,0
Planificación y Ejecución de tareas	
COMPROMISO	6,5
Cumplimiento de Valores y Políticas	

PERFIL DE COMPETENCIAS IDEAL PARA EL EQUIPO GERENCIAL



Hemos establecido 3 rangos claramente identificables para efectos de capacitación, desarrollo y plan de carrera, según puntajes registrados en las evaluaciones del TEST, formación académica y experiencia en el cargo:

- **GRUPO A:** personas de nivel superior en relación al perfil ideal (Sobresalientes).
- **GRUPO B:** personas de nivel medio proporcional al perfil ideal (Con potencial).
- **GRUPO C:** personas que se ubican bajo el nivel en relación al perfil ideal (no están orientados al perfil de la Compañía)

GRUPO NIVEL DE LIDERAZGO A

PERSONAS DE ÓPTIMO Y EXCELENTE NIVEL

DE GRAN APORTE PARA LA ORGANIZACIÓN (key employee)

DESCRIPCIÓN GENERAL Y EXPLICATIVA DEL PERFIL COLABORADORES NIVEL A

FORMACIÓN ACADÉMICA (sobre 9 puntos)

- Estudios superiores completos, que posean título relacionado a la posi-

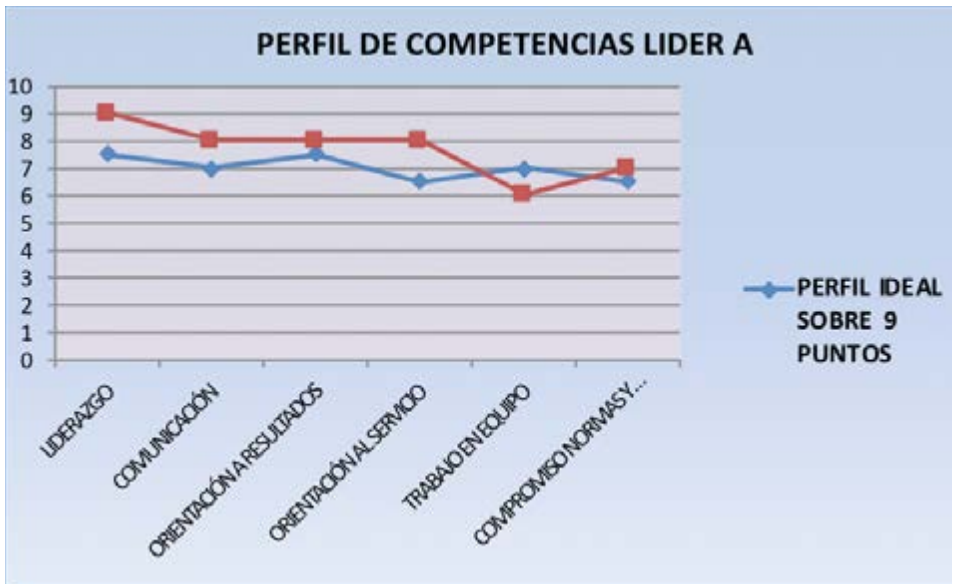
ción, mejor si cuentan con otros estudios como diplomados, certificaciones o maestrías.

EXPERIENCIA EN EL CARGO (sobre 9 puntos)

- Evidenciar experiencia práctica en el cargo que actualmente se está desempeñando (mínimo 4 años), aportes relevantes en su gestión que ha influido en el comportamiento y en el rumbo estratégico de su área de gestión.

COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES, TEST (sobre 9 puntos)

- De evidente potencial interno para formarle y desarrollarle, que a corto y mediano plazo esté listo para ocupar posiciones de mayor nivel y responsabilidad en la Compañía.



PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER

PUNTOS FUERTES:

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

GRUPO NIVEL DE LIDERAZGO B

PERSONAS DE NIVEL MEDIO, CON POTENCIAL DE DESARROLLO (Essencial Employee)

DESCRIPCIÓN GENERAL Y EXPLICATIVA DEL PERFIL COLABORADORES NIVEL B

FORMACIÓN ACADÉMICA (sobre 9 puntos)

- Tener estudios superiores, tecnólogos u otros relacionados, mejor si poseen título de nivel medio o relacionado a la posición, que se encuentren estudiando o tengan planes concretos de estudiar un diplomado, certificaciones o maestrías.

EXPERIENCIA EN EL CARGO (sobre 9 puntos)

- Evidenciar experiencia práctica de al menos 2 años en el cargo actual, que esté realizando aportes relevantes en su gestión y contribuya con su líder inmediato en los resultados de su departamento o área de trabajo.
- Se incluirán en este nivel a todos los colaboradores que recién ingresan a la compañía (entre 1 año) y que serán evaluados y monitoreados en su desempeño de manera permanente.

COMPETENCIAS DEL TEST (sobre 9 puntos)

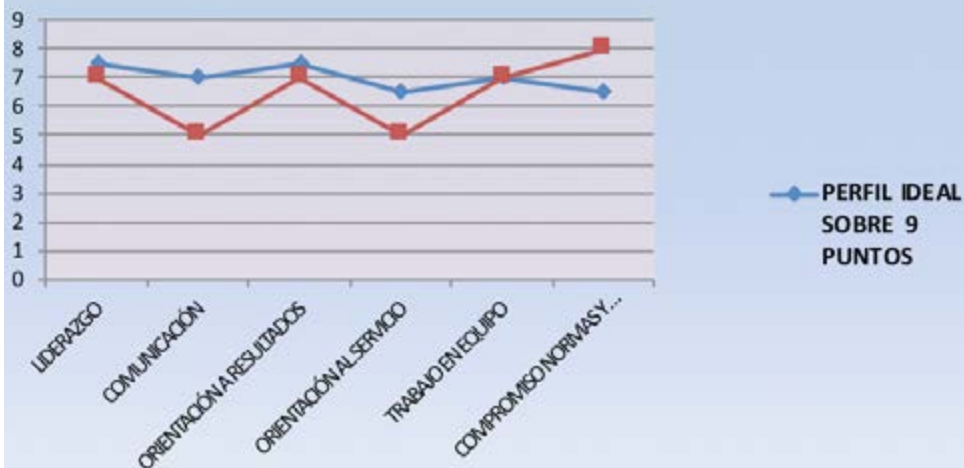
- Demuestra tener potencial interno para formarle y desarrollarle para que a mediano y largo plazo ocupe posiciones de mayor nivel y responsabilidad en la Compañía.

SISTEMA DE VALORACION

- En esta evaluación por los puntajes que obtuvieron los gerentes en el TEST, hubo una clasificación especial en el nivel B.
- Los de más alto puntaje son los B+ los de nivel medio B y los de más bajo puntaje en esta categoría de los clasificó como B-

CANDIDATOS LÍDERES EVALUADOS, CONSIDERADOS EN EL GRUPO B CONFORME A SUS RESULTADOS.

PERFIL DE COMPETENCIAS LIDER B1



*PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE DEL LIDER
PUNTOS FUERTES:*

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

GRUPO NIVEL DE LIDERAZGO C

LÍDERES DE NIVEL INFERIOR AL PERFIL IDEAL DE LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL

DESCRIPCIÓN GENERAL Y EXPLICATIVA DEL PERFIL DE COLABORADORES NIVEL C

FORMACIÓN ACADÉMICA (sobre 9 puntos)

- Estudios medios y superiores (en algunos casos sin concluir)
- Hay que promover motivación e interés en esta persona para que siga actualizándose académicamente.
- Se observa limitaciones gerenciales

EXPERIENCIA EN EL CARGO (sobre 9 puntos)

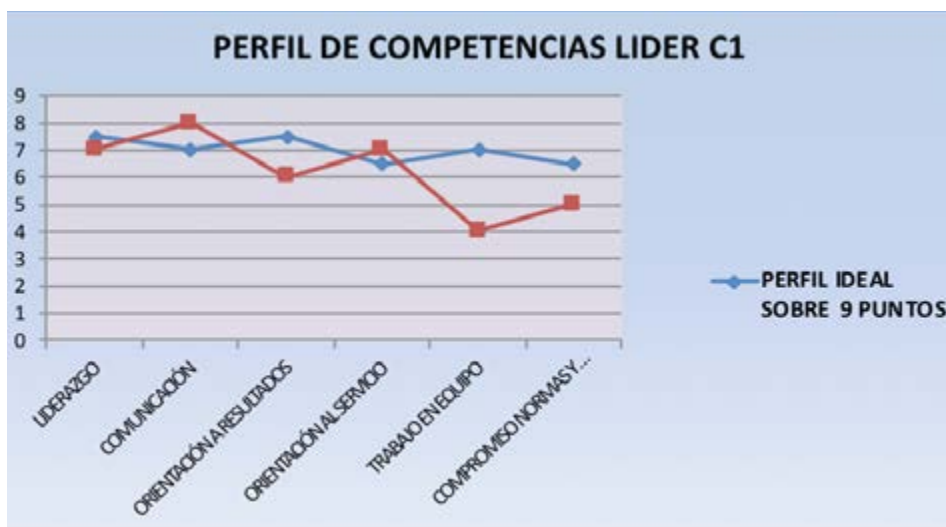
- Experiencia inicial o ya tiene varios años en el cargo que se está desempeñando. Sin embargo, no ha realizado aportes relevantes en su gestión e incluso no ha influido en el comportamiento y rumbo efectivo de su departamento o área de gestión.

- Le hace falta desarrollar competencias de liderazgo y un verdadero soporte profesional a su Líder.
- Es una persona que no impacta e influencia, por su estilo e ideas en los equipos de trabajo con los que labora.

COMPETENCIAS TEST (sobre 9 puntos)

- Se puede evidenciar en el test, que su potencial interno está bajo el perfil ideal gerencial de la Compañía Agroindustrial, lo que el proceso de desarrollo será a más largo plazo con un programa de formación integral consistente.
- Además, su actitud es neutral y en varias ocasiones no promueve ideas y acciones que contribuyan el desarrollo de la Compañía y equipos de trabajo.

CANDIDATOS LÍDERES EVALUADOS, CONSIDERADOS EN EL GRUPO C CONFORME A SUS RESULTADOS

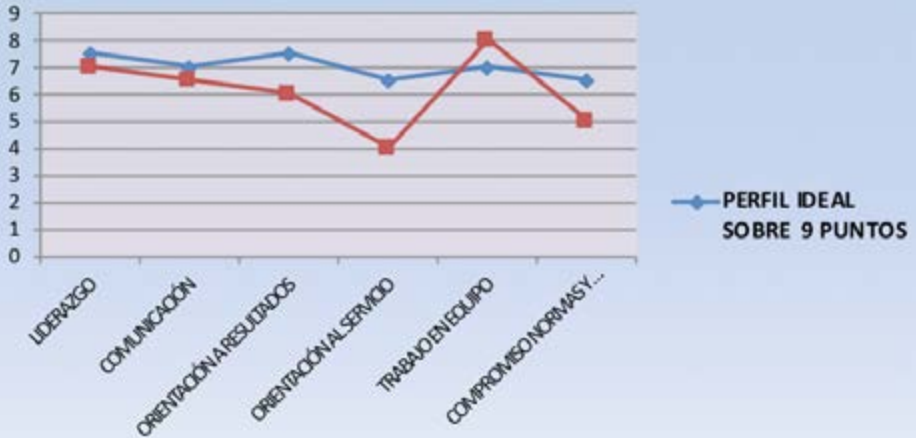


PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER

PUNTOS FUERTES:

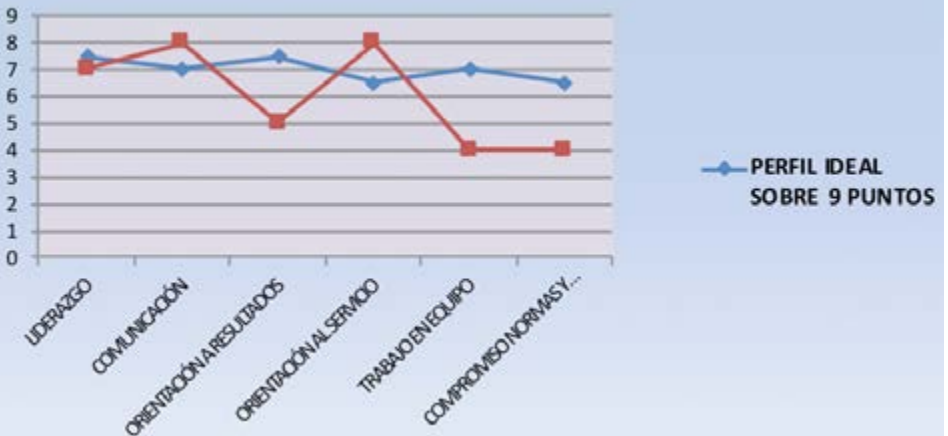
OPORTUNIDADES DE MEJORA:

PERFIL DE COMPETENCIAS LIDER C2



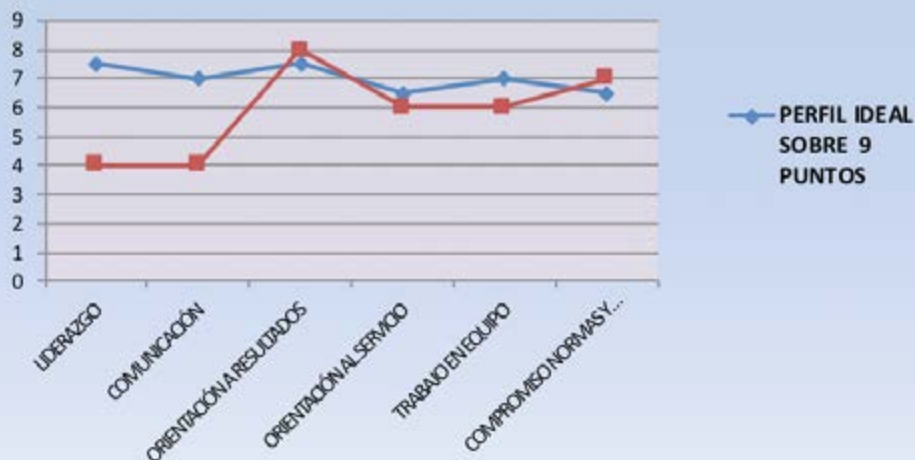
*PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER
PUNTOS FUERTES:
OPORTUNIDADES DE MEJORA:*

PERFIL DE COMPETENCIAS LIDER C3



*PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER
PUNTOS FUERTES:
OPORTUNIDADES DE MEJORA:*

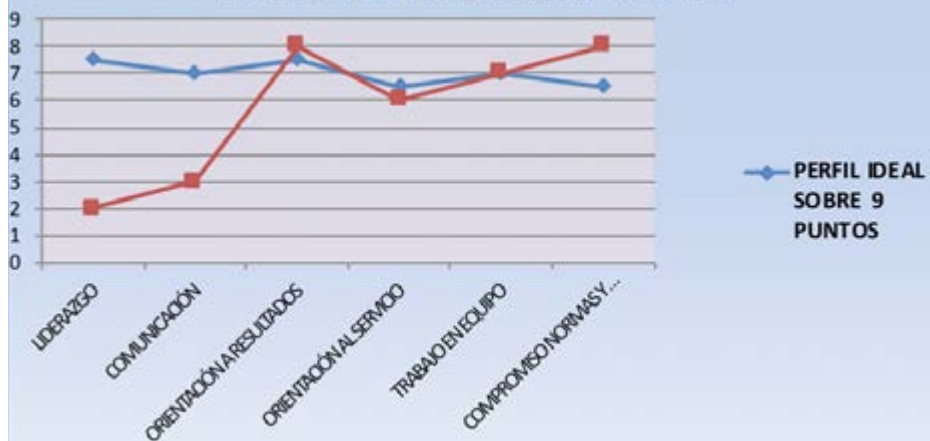
PERFIL DE COMPETENCIAS LIDER C4



*PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER
PUNTOS FUERTES:*

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

PERFIL DE COMPETENCIAS LIDER C5



*PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER
PUNTOS FUERTES:*

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL PERFIL GERENCIAL

PERFIL GERENCIAL BASADO EN EL TEST DE COMPETENCIAS PDA										
	NOMBRES	PUNTAJE	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C
1	LIDER C	37.00							X	
2	LIDER C	36.50							X	
3	LIDER C	36.00							X	
4	LIDER B	39.00						X		
5	LIDER C	35.00							X	
6	LIDER C	34.00								X
7	LIDER A	46.00			X					

TABLA DE VALORACIÓN								
A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-
52-54	49-51	46-48	44-45	41-43	38-40	35-37	32-34	31 >

RESUMEN DEL PERFIL GERENCIAL						
	NOMBRES	POTENCIAL TEST PDA	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA EN EL CARGO	TOTAL / 27	VALORACIÓN DEL PERFIL GERENCIAL
1	LIDER A	6.5	9	8	23.50	A
2	LIDER A	7.67	8	8	23.67	A

3	LIDER B	6.17	9	6	21.17	B
4	LIDER B	6.08	6	8	20.08	B
5	LIDER B	6.00	8	7	21.00	B
6	LIDER B	5.67	8	8	21.67	B
7	LIDER C	5.83	7	7	19.83	C

TABLA DE VALORACIÓN		
A	B	C
23 - 27	19 - 22	19 >

Con esta metodología planteada, se puede aplicar a todos los niveles de la Compañía para determinar un modelo de "Plan de Carrera A-B-C".

Con base en los resultados, se deber generar un plan estratégico de desarrollo y retención con el personal clave y de potencial.

El Manual de Inducción y Bienvenida y su Impacto en la Cultura Organizacional. Ejemplo práctico en una institución de educación superior.



Capítulo 9

Introducción:

En la era del Talentismo del siglo XXI, es necesario como gestores del talento humano, contar con las herramientas y competencias adecuadas para poder atraer, motivar, retener y potencializar el talento humano dentro de las organizaciones, una forma de realizar esto, es generando una primera “buena impresión” en el nuevo colaborador cuando ingresa a formar parte del equipo de trabajo en una Organización.

Un aspecto clave para realizar lo antes mencionado es, resaltar los criterios fundamentales de la cultura corporativa de la organización, generando en el nuevo colaborador: un alto sentido de pertenencia, identificación con los valores, alineación al plan estratégico, misión, visión y los objetivos de la institución y finalmente, compromiso mediante la creación e implementación de una herramienta de inducción y bienvenida, que permita orientarlo al nuevo entorno laboral al que se enfrenta (empresa y puesto de trabajo) y fomentar una rápida adaptación que le permita ser eficiente, productivo y concretar los resultados para lo cual fue contratado. (Santillán 2017)

El proceso de inducción de acuerdo a varios estudios realizados, ha permitido reducir el nivel de ansiedad y tensión que presentan los colaboradores al ingresar a un nuevo ambiente de trabajo, garantizando una adaptación rápida y confortable. No obstante, la Universidad objeto de este estudio cuenta con un documento de inducción

“Manual de inducción y re-inducción para personal docente y administrativo”, el cual ha sido entregado de manera parcial a los docentes durante el último año.

Sin embargo, el documento mencionado no es lo suficientemente completo para lograr una adaptación, compromiso y sentido de pertenencia en los nuevos docentes. Por otro lado, de acuerdo a Werther (2000, p.195) el índice de rotación y compromiso en colaboradores son causas de fenómenos internos de la organización como: su cultura organizacional, política disciplinaria de la organización, beneficios, condiciones físicas de trabajo. Estos fenómenos son expresados en un proceso de inducción.

Teniendo en cuenta este aspecto, es importante desarrollar una herramienta de inducción para el personal docente de esta Institución Educativa, que permita informar aspectos relevantes de la institución, así como también incrementar el grado de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los docentes.

1. MÉTODO

Tipo de investigación: Mixta

Modalidad de investigación: Proyecto de desarrollo

Población: 90 docentes

Muestra: 50 docentes

Instrumentos:

- Cuestionario
- Escala de likert para evaluar 4 criterios del manual
- Manual de inducción y bienvenida

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Levantamiento de datos

Se estableció que para la elaboración de este proyecto de investigación se encuestaría a 50 docentes de la Universidad que servirá de ejemplo. Los docentes fueron seleccionados por los siguientes criterios: pertenecer a cualquiera de las facultades de la universidad y estar trabajando en la Institución de 0 a 1 año o más en relación de dependencia.

La aplicación de las encuestas se realizó en junio del 2016. Durante el levantamiento de información existió cooperación por parte de los docentes encuestados, permitiendo llevar a cabo el proceso de manera rápida y eficiente.

Presentación y análisis de resultados

Las encuestas aplicadas a los 50 docentes fueron tabuladas en dos grupos; el primero aquellos docentes que están trabajando en la Institución de 0 a 1 año, el segundo grupo aquellos docentes que trabajan más de un año en la Institución.

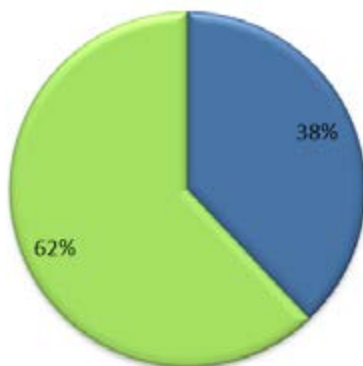
El análisis de los resultados permitió evidenciar las diferencias en cuanto a la percepción del proceso de inducción y la necesidad de contar con un manual de inducción y bienvenida basado en la cultura corporativa de la dicha Universidad.

Por otro lado, los resultados determinaron información que debe contener el manual de inducción y bienvenida para docentes.

Años en la organización	Respuestas	%
0 a 1 año	19	38%
1 año o más	31	62%
TOTAL	50	100%

Tiempo en la organización

■ 0 a 1 año ■ 1 año o más



*Gráfico 1: Tiempo en la organización
Autora de los gráficos: Lily Merizalde*

Análisis

De la muestra seleccionada, el 62% son docentes que llevan 1 año o más trabajando en la Institución. Por otro lado, el 32% restante son docentes que trabajan menos de un año en la Universidad.

Se puede determinar que la mayoría de los docentes encuestados llevan trabajando en la Universidad más de un año.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	58%
NO	8	42%
TOTAL	19	100%

Tabla 2: Recibió información y bienvenida (inducción) – Grupo 1

P1. ¿Recibió usted información y bienvenida (inducción) por parte de la Universidad al momento de incorporarse a la misma?

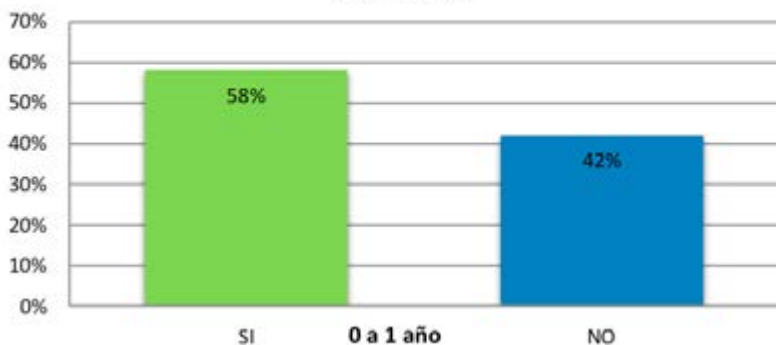


Gráfico 2: Recibió información y bienvenida (inducción) – Grupo 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	10%
NO	28	90%
TOTAL	31	100%

Tabla 3: Recibió información y bienvenida (inducción) – Grupo 2

P1. ¿Recibió usted información y bienvenida (inducción) por parte de la Universidad al momento de incorporarse a la misma?



Gráfico 3: Recibió información y bienvenida (inducción) – Grupo 2

Análisis

En la primera pregunta, en el primer grupo, el 58% de docentes dicen haber recibido información y bienvenida (inducción) por parte de la universidad al momento de incorporarse a la misma. Por otro lado, en el segundo grupo, el 10% de docentes afirman si haber recibido información y bienvenida (inducción).

Conforme a los resultados obtenidos se puede determinar que talento humano ha iniciado un proceso de inducción y bienvenida para los nuevos docentes este último año, careciendo de este proceso los docentes que tienen más de un año en la organización.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Tabla 4: Cumplió expectativas – Grupo 1

Gráfico 4: Cumplió expectativas – Grupo 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Tabla 5: Cumplió expectativas – Grupo 1



Gráfico 5: Cumplió expectativas – Grupo 2

Análisis

En la pregunta 2, de aquellos que contestaron que sí recibieron inducción por parte de la universidad; del primer grupo el 55% de docentes contestaron que esta inducción no cumplió con sus expectativas. Por otro lado, en el segundo grupo, de docentes que si recibieron la inducción, un 33% aseguró que ésta no cumplió con sus expectativas.

Se puede determinar que los docentes nuevos y como aquellos que tienen más de un año mencionan que no se cumplió con el nivel de expectativa requerido por ellos al momento de integrarse a la universidad.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Tabla 6: Es necesario inducción a docentes – Grupo 1

P3. Si su respuesta es NO, ¿considera necesario que exista una inducción a docentes?

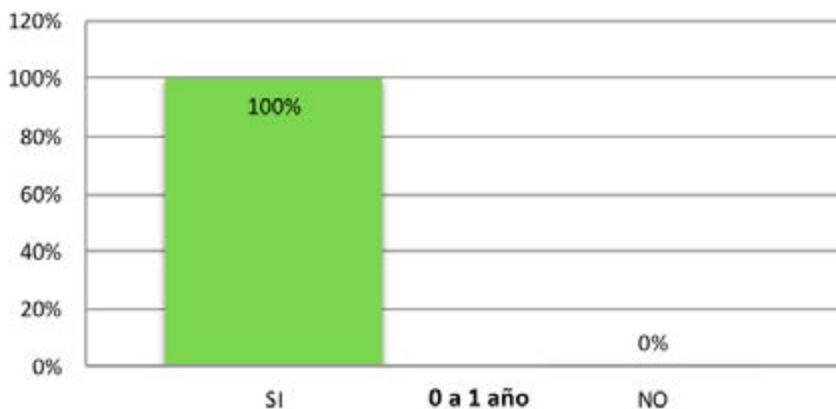


Gráfico 6: Es necesario inducción a docentes – Grupo 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	100%
NO	0	0%
TOTAL	28	100%

Tabla 7: Es necesario inducción a docentes – Grupo 2

P3. Si su respuesta es NO, ¿considera necesario que exista una inducción a docentes?



Gráfico 7: Es necesario inducción a docentes – Grupo 2

Análisis

En la pregunta 3, de aquellos docentes que aseguraron no haber recibido inducción al ingresar a la Universidad; en ambos grupos se obtuvo como resultado que el 100% de docentes consideran necesario la existencia de una inducción para ellos por parte de la universidad.

Como conclusión se podría decir que para los docentes, el conocer aspectos sobre la universidad y su actividad a realizar dentro de ella, es importante y necesaria.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Valores, misión, visión, organigrama	7	17%
Horario de trabajo y beneficios	10	24%
Antecedentes de la universidad	1	2%
Sus principales departamentos y actividades	8	19%
Instalaciones	7	17%
Todas las anteriores	9	21%
TOTAL	42	100%

Tabla 8: Información que un docente debe conocer al incorporarse a la Universidad – Grupo 1

P4. ¿En base a su experiencia, qué considera usted como docente importante conocer al momento de incorporarse a la Universidad? Puede elegir varias opciones

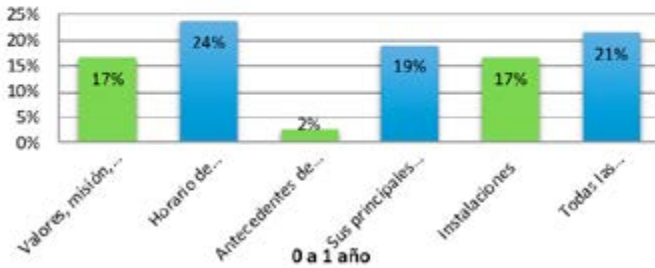


Gráfico 8: Información que un docente debe conocer al incorporarse a la Universidad- Grupo 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Valores, misión, visión, organigrama	12	19%
Horario de trabajo y beneficios	13	21%
Antecedentes de la universidad	3	5%
Sus principales departamentos y actividades	9	14%
Instalaciones	10	16%
Todas las anteriores	16	25%
TOTAL	63	100%

Tabla 9: Información que un docente debe conocer al incorporarse a la Universidad – Grupo 2

P4. ¿En base a su experiencia, qué considera usted como docente importante conocer al momento de incorporarse a la Universidad? Puede elegir varias opciones

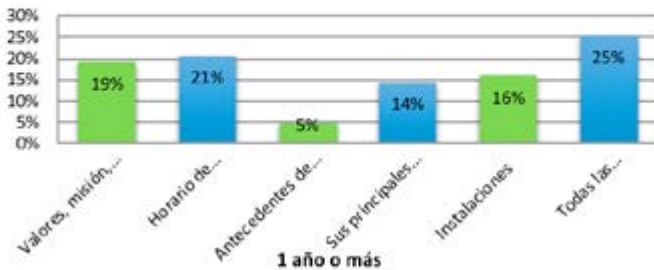


Gráfico 9: Información que un docente debe conocer al incorporarse a la Universidad – Grupo 2

Análisis

En la pregunta 4, se realizó la tabulación por frecuencia de los indicadores y no por encuestado. El primer grupo hizo énfasis con un 21% en que todos los aspectos enumerados en la encuesta son importantes dar a conocer a los docentes, sin embargo, la opción de conocer el horario de trabajo y beneficios tuvo un 24% de importancia. El 19% de docentes dijo que deben conocer desde el inicio de sus actividades en la universidad, los principales departamentos de la misma. Un 17% de docentes asegura que la misión, visión, valores y organigrama, así como las instalaciones de la universidad se deben dar a conocer a los docentes. Un 2% de docentes mencionaron que conocer aspectos históricos de la universidad es de gran importancia.

Por otro lado, en el segundo grupo de docentes, aseguraron con un 25% que todas las opciones de la encuesta son importantes conocer al momento de incorporarse a la universidad. Horario de trabajo 21%, Valores, misión, visión y organigrama 19%, instalaciones 16%, sus principales departamentos 14%, antecedentes históricos 5%.

Como conclusión se podría decir que la mayoría de docentes considera de suma importancia conocer lo que incluye un manual de inducción y bienvenida (valores, misión, visión, organigrama, horario de trabajo, instalaciones, principales departamentos y antecedentes de la universidad).

Aspectos relevantes propuestos por los docentes encuestados

Requerimientos frecuentes de docentes encuestados	Frecuencia	%
Reglamentos	3	43%
Manual Seguridad y salud ocupacional	2	29%
Aspectos específicos de donde se va a trabajar	2	29%
TOTAL	7	100%

Tabla 10: Requerimientos frecuentes por los docentes encuestados – Ambos grupos

Aspectos relevantes propuestos por los docentes encuestados

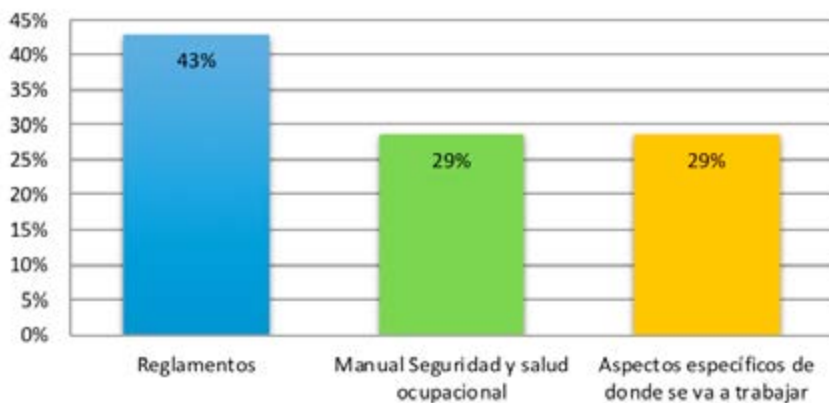


Gráfico 10: Requerimientos frecuentes por los docentes encuestados – Ambos grupos

Análisis

Como parte de la pregunta 4, los encuestados de ambos grupos sugieren los siguientes aspectos para incorporar al manual de inducción: reglamentos 43%, manual de seguridad y salud ocupacional 29% y aspectos específicos de donde se va a trabajar 29%. Estos aspectos fueron analizados por su frecuencia, es decir fueron los que más se repitieron.

Considerando el interés presentado por los encuestados es necesario que el nuevo manual de inducción y bienvenida para docentes de la Universidad, incorpore lo requerido por los mismos. Sin embargo, en el tema de aspectos específicos de donde se va a trabajar, se incluirán en el manual únicamente aspectos genéricos ya que en el proceso de inducción los docentes reciben información de sus actividades específicas.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	95%
NO	1	5%
TOTAL	19	100%

Tabla 11: Documentar y difundir la cultura corporativa a docentes – Grupo 1

P5. ¿Considera usted que la cultura corporativa de la Universidad, debe ser documentada y difundida a los docentes?

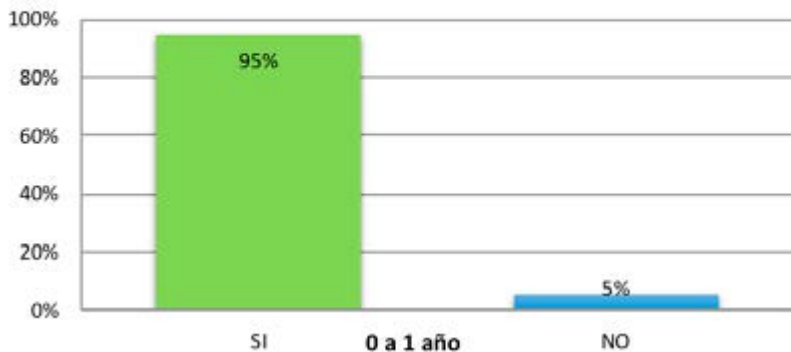


Gráfico 11: Documentar y difundir la cultura corporativa a docentes – Grupo 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	100%
NO	0	0%
TOTAL	31	100%

Tabla 12: Documentar y difundir la cultura corporativa a docentes – Grupo 2

P5. ¿Considera usted que la cultura corporativa de la Universidad, debe ser documentada y difundida a los docentes?



Gráfico 12: Documentar y difundir la cultura corporativa a docentes – Grupo 2

Análisis

En la pregunta 5, un 95% de docentes del primer grupo considera que la cultura corporativa debe ser documentada y difundida. Sin embargo en el segundo grupo, la unanimidad se hizo presente en esta pregunta, obteniendo un 100% en el SI.

Se podría decir que en su gran mayoría de docentes de la universidad, consideran que deberían conocer la cultura corporativa de la Institución, la misma que debe ser documentada y difundida.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

Tabla 13: Deber suministrarse un manual de inducción y bienvenida a docentes – Grupo 1

P6. ¿Cree usted que un manual de inducción y bienvenida debería ser suministrado al inicio de su relación laboral como docente en la Universidad?

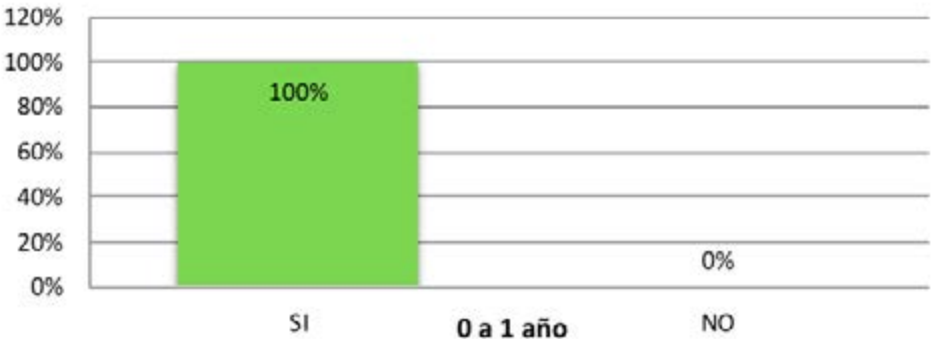


Gráfico 13: Deber suministrarse un manual de inducción y bienvenida a docentes – Grupo 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	100%
NO	0	0%
TOTAL	31	100%

Tabla 14: Deber suministrarse un manual de inducción y bienvenida a docentes - Grupo 2

P6. ¿Cree usted que un manual de inducción y bienvenida debería ser suministrado al inicio de su relación laboral como docente en la Universidad?



Gráfico 14: Deber suministrarse un manual de inducción y bienvenida a docentes - Grupo 2

Análisis

En la pregunta 6, en ambos grupos se evidenció un 100%, de que un manual de inducción y bienvenida debe ser suministrado a los docentes al inicio de su relación laboral con la Universidad.

Como conclusión se podría decir que la elaboración de un manual de inducción y bienvenida para los docentes sería de gran utilidad para los mismos, permitiendo cumplir sus expectativas en el proceso de socialización - inducción.

Esquema del manual de inducción y bienvenida

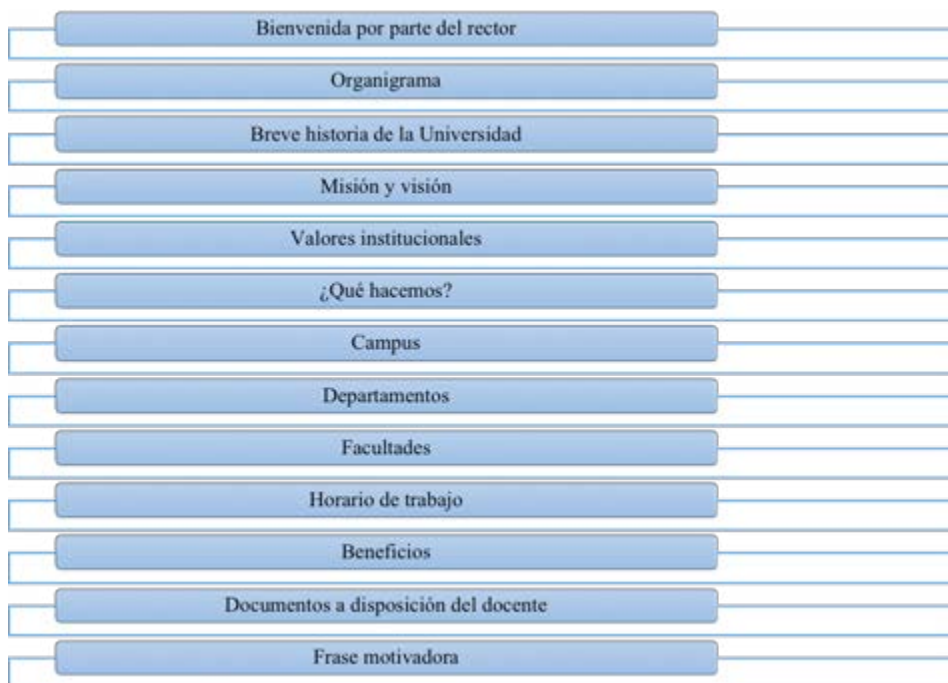


Ilustración 4: Esquema manual

Validación del manual de inducción por expertos

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	4	100%

Tabla 15: Relevancia del contenido

Relevancia del contenido

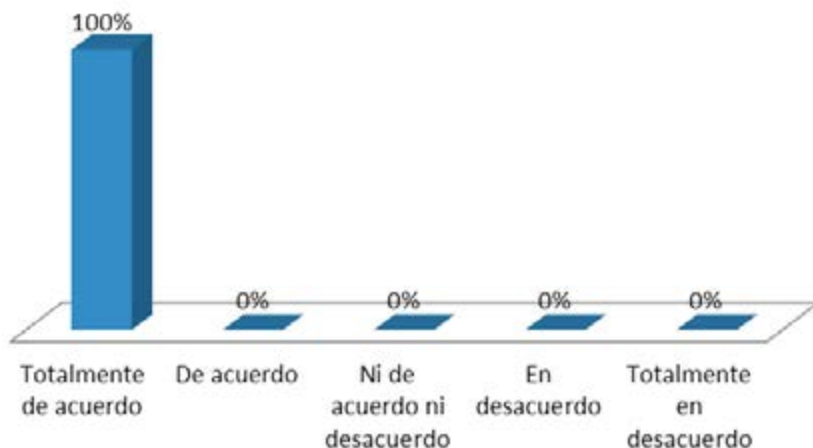


Gráfico 15: Relevancia del contenido

Análisis

En el primer criterio, el 100% de expertos opinaron estar totalmente de acuerdo con el contenido presentado en el manual.

Como conclusión se puede decir que el contenido del manual de inducción y bienvenida para docentes de la Universidad, es adecuado y relevante.

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	4	100%

Tabla 16: Pertinencia del contenido

Pertinencia del contenido

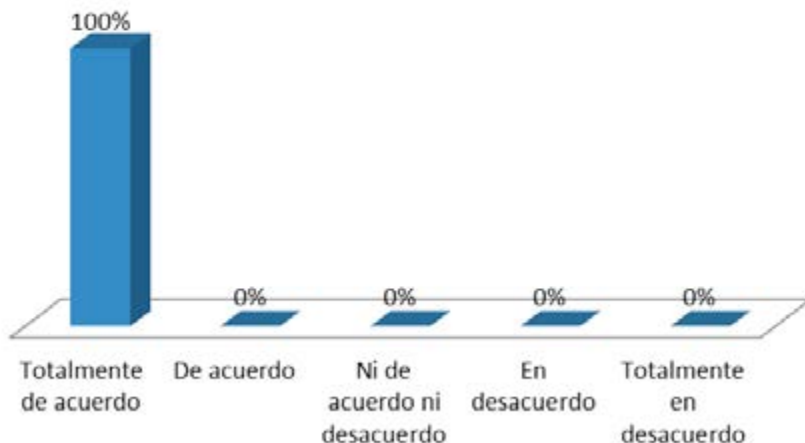


Gráfico 16: Pertinencia del contenido

Análisis

En el segundo criterio, el 100% de expertos opinaron estar totalmente de acuerdo con que el contenido presentado en el manual es pertinente.

Como conclusión se puede decir que el contenido del manual de inducción y bienvenida para docentes de la Universidad, tiene un grado alto de pertinencia.

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	4	100%

Tabla 17: Utilidad del manual

Utilidad

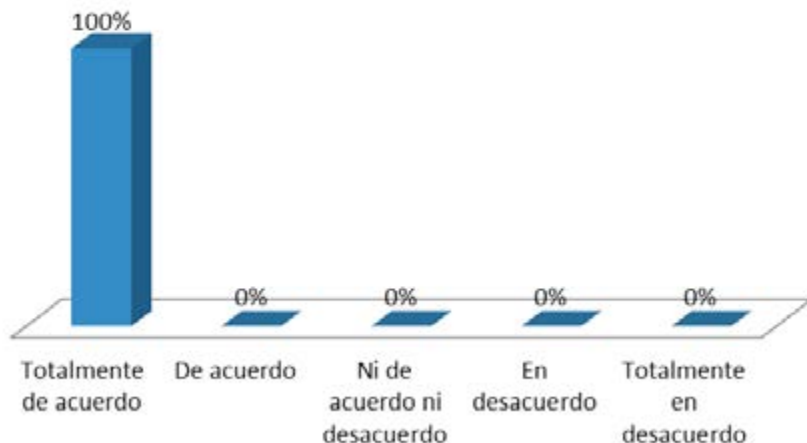


Gráfico 17: Utilidad del manual

Análisis

En el tercer criterio, el 100% de expertos opinaron estar totalmente de acuerdo con la utilidad del manual de inducción y bienvenida.

Como conclusión se puede decir que el manual de inducción y bienvenida para docentes de esta Universidad, es de gran utilidad para el proceso de inducción.

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	4	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	4	100%

Tabla 18: Transmite cultura corporativa
Gráfico 18: Transmite cultura corporativa

Análisis

En el cuarto y último criterio, el 100% de expertos opinaron estar totalmente de acuerdo con que el manual de inducción y bienvenida transmite la cultura corporativa de la Universidad y la información necesaria para la gestión de docentes.

Como conclusión se puede decir que el manual de inducción y bienvenida elaborado transmite la cultura corporativa de la Universidad a través de información importante para que el docente desempeñe sus actividades.

3.3 Aplicación práctica

La aplicación práctica de este proyecto de investigación es la elaboración de un manual de inducción y bienvenida para docentes de la Universidad basado en su cultura corporativa.

Este manual es una herramienta que facilitará y optimizará el proceso de inducción en la Universidad.

Discusión



Capítulo 10

4.1 Conclusiones

- ❖ Existe diferente percepción en los docentes sobre el proceso de inducción, ya que señalan que los antecedentes históricos de la universidad no son relevantes conocer, sin embargo, manifiestan que toda la cultura corporativa de la Universidad es importante para ellos.
- ❖ De acuerdo a las respuestas obtenidas a los docentes encuestados, el manual de inducción y bienvenida deberá ser debidamente documentado y socializado al momento de su incorporación a la Universidad, en vista que los docentes manifiestan predisposición para ser parte de un proceso de inducción.
- ❖ Es necesario diseñar una herramienta que permita informar a los nuevos docentes aspectos claves de la universidad, y que a su vez exprese la cultura e identidad corporativa de la Universidad bajo los esquemas básicos que contiene un manual de inducción y bienvenida.
- ❖ El proceso de inducción actual llevado a cabo por talento humano de la Universidad, de acuerdo a la investigación los encuestados en su mayoría manifestaron que la misma no cumple con las expectativas requeridas por ellos, en especial los docentes que tienen más de un año en dependencia laboral.
- ❖ Los docentes encuestados manifiestan que debe incorporarse al manual de inducción y bienvenida, los siguientes aspectos: reglamentos, manual de salud y seguridad ocupacional y aspectos específicos de donde se va a trabajar.
- ❖ Por medio de este proyecto de investigación se llegó a la conclusión de que la elaboración de un manual de inducción y bienvenida para docentes de la Universidad en el que se realizó este estudio, es factible y permitirá fomentar un sentido de pertenencia y empoderamiento de su cultura corporativa.
- ❖ Los expertos que participaron en la revisión del manual de inducción y bienvenida para los docentes de la Universidad, validaron que el contenido del manual tiene relevancia, pertinencia, utilidad y transmite la cultura corporativa de la Universidad objeto de este estudio.

4.2 Recomendaciones

Con la finalidad de implementar el manual de inducción y bienvenida para docentes de la Universidad, es necesario se consideren las siguientes recomendaciones.

- ❖ Que el departamento de Talento Humano de esta Universidad realice un proceso de re-inducción de los docentes (talleres, conferencias, reuniones, entre otros), con el fin de fomentar en ellos una mayor integración en las actividades que cumple la universidad.
- ❖ Que en los procesos del departamento de talento humano se incorpore de manera permanente el manual de inducción y bienvenida como herramienta de apoyo para alcanzar de los docentes su mayor predisposición y compromiso con la organización alcanzando una mejora continua.
- ❖ El manual de inducción y bienvenida debe ser debidamente documentado y socializado con los docentes, de manera que se logre mayor integración, alineación con los intereses de la organización, cumpliendo así con las expectativas de las partes involucradas en el proceso.
- ❖ Incorporar de manera inmediata el manual de inducción y bienvenida que permita informar a los nuevos docentes aspectos claves de la universidad, y que a su vez exprese la cultura e identidad corporativa de la Institución bajo los esquemas básicos que contiene un manual de inducción.
- ❖ Que se tome como base el manual de inducción y bienvenida para docentes propuesto en la presente investigación, para optimizar el proceso de inducción llevado a cabo por el departamento de Talento Humano de esta Universidad.

BIBLIOGRAFIA:

Aamodt, M. (2010). Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado. México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Albizu, E. y Landeta, J. (2011). Dirección estratégica de los recursos humanos. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Álvarez, M. (2012). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México DF: Panorama.

Alvarado, M. (2014). Sistema de gestión integral. Madrid: Palibrio.

Alles, M. (2012). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2007). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Alles, M. (2007). Gestión por Competencias: el diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Arellano, M. (2014). Talento Humano. Madrid: PyM.

Ariza, J., Morales, A., Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid, España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.U.

Ascensio del Arco, E. (2012). Como crear tú empresa. Madrid: Paraninfo.

Bernal, C. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Blake, O. (2005). La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor S.A.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Bravo, J. (2009). Gestión de Procesos (Con responsabilidad social) desde la mejora hasta el rediseño (2ª Ed.). Santiago, Chile: Evolución S. A.

Bruner, B. (2012). Hacia la innovación del personal. Madrid: PyM.

Celis, J. (13 de febrero de 2017). La Motivación y el éxito personal. Obtenido de <http://www.sebascelis.com/motivacion-y-exito/?sub=1&item=motivacion>

Cómo atraer, motivar y retener el talento en las organizaciones. (7 de marzo de 2017). Obtenido de <https://imaginegestiondepersonas.wordpress.com/2013/10/02/como-atraer-motivar-y-retener-el-talento-en-las-organizaciones/>

Cosacoc, E. (2012). Psicología. Argentina: Brujas.

Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Davenport, T. (2000). Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. San Francisco, Estados Unidos: Ediciones Gestión.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Pearson

Educación de México, S.A. de C.V.

Fastman, A. (7 de marzo de 2017). Atraer, motivar y retener a los empleados de las posiciones clave. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/188006-atraer-motivar-y-retener-a-los-empleados-de-las-posiciones-clave>

Fernández, J. (2005). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

García, M. (2013). Talento humano en las organizaciones. México DF: Vertiente.

Gill, C. y Jones, G. (2009). Administración Estratégica (8ª Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Gonzalez, M. (2012). Mejoramiento del Talento Humano. México DF: Generación.

Jiménez, M. (13 de Febrero de 2017). A qué llamamos modelo Iceberg? Obtenido de <http://www.mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/qu%C3%A9-llamamos-modelo-iceberg>

Jones, G. y George, J. (2006). Administración contemporánea (4ª Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill. Interamericana.

Koontz, H. y Wiehrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global (11ª Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z. Madrid, España: Pearson Educación

Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen. (7 de marzo de 2017). Obtenido de <http://www.peopletreespain.com/los-lideres-nacen-pero-sobre-todo-se-hacen/>

LLaneza, J. (2012). Ergonomía forense. Valladolid: Lex Nova.

Manosalvas, D. (2012). Administración de empresas. México DF: Pearson.

Martínez, A. (2013). Organización de empresas. Madrid: Comercio y Marketing.

Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. México D.F.: México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Nebot, M. (2014). La selección del personal. Madrid: Confemetal.
- Paniagua, E. (2012). Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. Madrid: Paraninfo.
- Pau, J. (2014). Manual de Logística Integral. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez, J., & Merino, M. (13 de Febrero de 2017). DEFINICION DE MOTIVACIÓN. Obtenido de <http://definicion.de/motivacion/>
- Porter, M. (2014). Ventajas competitivas. Estados Unidos: Pearson.
- Roig, J. (2012). Estudio de los puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Saltos.
- Ropero, M. (13 de Febreo de 2017). Talento Humano innova con excelencia. Obtenido de <http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/12/gestion-del-conocimiento-factores-clave.html>
- Rivas, M. (2014). Gestión del talento humano. Madrid: ESIC.
- Santillán, W. (2017). Nuevas prácticas para mejorar el clima laboral. Quito: Don Bosco.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos. Madrid, España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.U.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Recuperado de:
- Silva, R., Tohaza, I., Maldonado, M. (2011). Detección de necesidades de capacitación. Quito, Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. Recuperado de:
- Werther, W. y Davis K. (2000). Administración de personal y Recursos Humanos. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Wohlmuth, M. (13 de febrero de 2017). Capacitación, factor para retener al talento de tu empresa. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/capacitacion-factor-para-retener-al-talento-de-tu-empresa-58550/>