



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema: Gestión de recursos humanos
Subtema: Importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de licenciatura en administración de empresas

Autores:

Lic. America Georgina Cruz Castillo

Br. Wendy Valeska Latino

Br. Xiosmara Lisett Laguna González

Tutor: Msc. Marina del Carmen Delgado Carranza

Managua, 06 de febrero del 2,018

Índice

| | |
|--|------|
| Dedicatoria | i |
| Agradecimiento..... | iv |
| Valoración del docente | vii |
| Resumen | viii |
| Introducción | 1 |
| Justificación | 2 |
| Objetivo general..... | 3 |
| Objetivos específicos..... | 3 |
| Capítulo uno: Generalidades del sistema de recursos humanos..... | 4 |
| 1.1 Conceptos generales de administración, recursos humanos y subsistema de desarrollo de recursos humanos | 4 |
| 1.2 Funciones de la gestión administrativa..... | 17 |
| 1.3 La administración de recursos humanos en las organizaciones | 20 |
| 1.3.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos | 23 |
| 1.3.2 Políticas de recursos humanos | 24 |
| 1.4 Subsistemas de la administración recursos humanos | 28 |
| 1.4.1 Subsistema de integración de recursos humanos..... | 29 |
| 1.4.2 Subsistema de organización de recursos humanos | 29 |
| 1.4.3 Subsistema de retención de recursos humanos..... | 30 |
| 1.4.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos..... | 30 |
| 1.4.5 Subsistema de auditoría de recursos humanos | 31 |
| 1.5 Generalidades sobre el subsistema de desarrollo de recursos humanos en las organizaciones..... | 31 |
| Capítulo dos: El proceso del subsistema de desarrollo de recursos humanos | 34 |
| 2.1 Proceso del subsistema de desarrollo | 34 |
| 2.2 Necesidades de Aprendizaje | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.2.1 Gestión de aprendizaje organizacional | 36 |
| 2.3 Los estratos de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional | 40 |
| 2.3.1 Capacitación | 41 |
| 2.3.2 Desarrollo de personal | 56 |
| 2.3.3 Desarrollo Organizacional | 62 |
| Capitulo tres: Elementos del subsistema de desarrollo de recursos humanos que fortalecen las organizaciones | 68 |
| 3.1 Importancia del desarrollo de habilidades..... | 68 |
| 3.1.1 Métodos para desarrollar y fortalecer las habilidades | 70 |
| 3.2 Resultados que se obtienen con el desarrollo de personal..... | 72 |
| 3.2.1 Sobre el proceso de trabajo | 73 |
| 3.2.2 Sobre el personal..... | 73 |
| 3.2.3 Sobre la actividad directiva | 73 |
| 3.3 Evaluación de conocimientos adquiridos por parte del personal..... | 74 |
| 3.3.1 El costo de la evaluación | 75 |
| 3.3.2 Tipos de prueba..... | 75 |
| 3.4 Cumplimiento de objetivos organizacionales | 75 |
| Conclusiones | 77 |

Dedicatoria

El logro de finalizar este trabajo documental ha sido muy gratificante, y esto ha formado parte de mis objetivos personal y profesionales, luego de haber pasado todo un semestre dedicado al seminario que me daría como resultado poder obtener mi título de licenciada en administración de empresas todas las experiencias buenas y no tan buenas se han tornado en un recuerdo satisfactorio.

Este logro está dedicado a:

DIOS: por haberme permitido salud y vida en estos 5 años de formación, por proveer todo lo necesario al momento de entregar una tarea, defender un trabajo de fin de curso, levantarme cada día esperando poder llegar al final de esta experiencia, Él ha sido mi fuerza y mi esperanza en todo momento y en cada reto.

Mi Esposo: por ser parte de mi esfuerzo y apoyarme, por permitirme ausentarme del hogar para poder cumplir con el desarrollo y finalización de mi seminario, por esos días en que me dijo “sigue adelante”, “no te des por vencida”, “todo cuesta”, sus palabras siempre fueron positivas y alentadoras.

Mis Padres: por estar interesados en mi nuevo logro, por haber comprendido mi falta de tiempo para poder atenderlos y compartir momentos de familia, fueron quienes plantaron en mí el deseo de mi superación por medio del estudio.

Mi Hija: antes de ser madre no comprendía como poder tener fuerzas cuando no las hay pero me di cuanto que por ella puedo tener fuerzas y ánimos de seguir adelante, por hacerme sentir que todo se puede, porque ella ha sido una razón más para querer finalizar esta meta, le agradezco a Dios por permitirme tener a una hija haber experimentado el reto de ser estudiante y madre al mismo tiempo.

Dedicatoria

A la memoria de mi bisabuela

Guadalupe del Socorro Latino Gavarrete (12/12/1921 – 21/12/2017).

Por enriquecerme con sus consejos, por ser ejemplo de lucha, valor, y triunfo en la vida.

A mi papá

Por ser el pilar fundamental de mi vida. La persona que ha sido base de valores y actitudes, que hoy en día me complementan y hacen un profesional de valor.

Quien con amor me ha brindado ánimo en todos los sentidos para continuar adelante cuando las situaciones de la vida se han tornado retadoras y me transmite a través de cada palabra una lección de valor para mi vida personal y profesional.

Por apoyarme incondicionalmente, porque estoy orgullosa de tener para mí su ejemplo, su historia, y su valor.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios quien me ha brindado desde el primer momento la sabiduría necesaria para desarrollarme en cada etapa de mi vida.

A mi amado esposo, que ha estado apoyándome durante todo estos cinco años de la carrera, motivándome a seguir adelante para poder cumplir mi sueño.

A mis hijas la razón de mi existir y mi mayor motivación para para poder concluir el presente trabajo.

A mis padres, por ellos soy lo que soy, gracias por sus consejos, su amor, mis principios, valores, mi coraje para conseguir mis objetivos y lograr mis metas deseadas, son una de las razones por las cuales me motive a seguir adelante, para se sintieran llenos de gozo de ver a su hija toda una profesional.

A mis hermanas por sus oraciones, por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de mi carrera universitaria, principalmente en estos últimos momentos de culminación de la carrera.

Agradecimiento

El privilegio de haber llegado a la recta final de este reto ha sido toda una experiencia llena de placer al ver todo el tiempo invertido durante los 5 años de estudio, no hay palabras suficientes para hacer saber lo bien que se siente haber finalizado este ciclo, mi gratitud está dirigida a:

Dios: si El no fuera parte de mis metas nada de esto sería realidad, por El todos fue posible, aun cuando creí no seguir era El quien me permitía la vida para poder lograr.

Familia: por haber comprendido mi deseo de poder obtener mi título y por ser parte de este nuevo logro.

Cuerpo docente: a todos mis maestros gracias, por haberme formado y haberme corregido durante todo este tiempo, cada uno de ustedes tiene su mérito en mi educación, en la culminación de mi carrera profesional, gracias por haber hecho interesante el contenido de cada materia, por tener la paciencia que a cada uno les caracteriza.

Agradecimiento

A Dios

Por darme la vida y ser fuente inagotable de sabiduría para el desarrollo de mi carrera profesional.

A mi padre

Por ser fuente de consejos, amor y valor en cada etapa de mi vida.

A mi madre

Por su ejemplo de lucha y trabajo para el logro de lo que me proponga en la vida.

A mi familia

Por el apoyo brindado en cada situación, por confiar en mí, porque con su ejemplo y consejos me hacen gente de bien.

A mis compañeras de curso

Porque en cinco años de carrera, nos conocimos, comprendimos y apoyamos. Los frutos de tal compañerismo se reflejan hoy en el cierre de este trabajo.

Al cuerpo docente

Por ser fuente de conocimiento y facilitadores en esta carrera profesional a lo largo de los cinco años transcurridos.

Agradecimiento

No tengo palabras para agradecerle a la persona más maravillosa que nunca se apartó de mí, que siempre que estaba desmotivada, en mi interior siempre escuchaba esa voz que me decía adelante tu puedes, gracias Dios. Por él, hoy puedo sonreír ante todos mis logros que son resultado del gran amor que tiene hacia mí.

A mi amado esposo, por todo su amor, comprensión y apoyo en el recorrido por este camino el cual no hubiera sido igual si no contara con su compañía.

A mis hijas las cuales son el mayor tesoro que Dios me ha regalado, ellas son mi principal fuente de motivación e inspiración para el cumplimiento de mi carrera, gracias por entender que el tiempo que las deje solas era necesario para la elaboración del presente trabajo, todo fue sacrificios como momentos a su lado y otras situaciones que demandaba tiempo, tiempo del cual los dueños eran ellas.

A mis padres los cuales son parte de mi vida, de mi motivación a seguir adelante, gracias por todo el apoyo moral que me brindaron para poder concluir con mi carrera.

A mis compañeras de seminario, que durante estos cinco años de la carrera compartimos conocimientos, alegrías, y ahora juntas en este trabajo de culminación de la carrera, gracias por todo el apoyo que me brindaron.

A cada uno de los docentes que aportaron sus conocimientos para mi formación a lo largo de mi carrera universitaria, y a cada una de las personas que de una u otra manera aportaron sus conocimientos para la realización del presente trabajo.

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión de Recursos Humanos** hace constar que la **Licenciada America Georgina Cruz Castillo, Carnet No. 04612724**, las **Brs. Xiosmara Lisett Laguna Gonzáles, Carnet No. 13203632** y **Wendy Valeska Latino, Carnet No. 13203808** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Importancia del subsistema de desarrollo de Recursos Humanos en el fortalecimiento de las organizaciones”**, obteniendo la calificación de **48 cuarenta y ocho puntos**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dos días del mes de Diciembre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,

Msc. Marina del Carmen Delgado Carranza

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

El presente trabajo es una investigación documental sobre la gestión de recursos humanos, que aborda específicamente la importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones.

El objetivo principal de esta investigación ha sido determinar la importancia del desarrollo de recursos humanos, destacando el recurso humano como elemento principal, que aporta con su conocimiento valor a la organización; las empresas para aprovechar este resultado deben responsabilizarse del desarrollo de las capacidades y habilidades del talento humano con el que cuentan.

La metodología utilizada es de tipo documental, basada en la recolección bibliográfica de diversos autores reconocidos a lo largo de la historia, con puntos de vista semejantes sobre los procesos de recursos humanos y autores que desarrollan vía web contenidos sobre este tema.

Se abordan políticas, objetivos y funciones de la gestión administrativa a modo general con el fin de comprender la naturaleza de la administración de recursos humanos.

El subsistema de desarrollo de recursos humanos comprende tres estratos: Capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, que funcionan como herramientas para fortalecer capacidades y desarrollar habilidades brindando beneficios a los empleados y la organización.

Toda organización debe de tomar en cuenta el capacitar a su personal como una inversión que se reflejará en las destrezas de su recurso para llevar a cabo eficiente y eficazmente los procesos en el ámbito laboral.

Introducción

En este trabajo documental se aborda como tema general la gestión de recursos humanos, específicamente la importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones.

El conocimiento sobre un buen proceso de desarrollo del recurso humano, es fundamental para la participación de las organizaciones en un mercado competitivo, donde el éxito o declive de una empresa depende en gran medida de sus colaboradores, quienes aportan al cumplimiento de los objetivos y mejora de sus procesos.

La importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones, radica en dotar de herramientas a la fuerza laboral, y así cumplir los objetivos organizacionales. Si se dejara de un lado el funcionamiento de este sistema, resultaría complejo el desarrollo óptimo de la organización y se vería afectada la motivación del recurso con el que trabajamos.

El cumplimiento de esta temática se contempla a través de tres capítulos, en los cuales se da primeramente una breve presentación sobre generalidades del sistema de recursos humanos, abordando conceptos generales, función de la administración de recursos humanos, políticas y una breve reseña de cada subsistema. Se describen los procesos involucrados indicados como estratos, capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional los cuales uno a uno vienen a complementarse entre sí; finalizando con los elementos de este subsistema que fortalecen la organización.

Justificación

La realización del trabajo de investigación se ha hecho para documentar el contenido del subsistema de desarrollo el cual está inmerso en la gestión de recursos humanos. Su aspecto teórico se basa en la explicación del desarrollo como proceso, el cual abarca más que una inducción, ya que incluye capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, que debe realizarse a través de un diagnóstico de las necesidades de capacitación en general, y el seguimiento después de un proceso de capacitación y desarrollo como elementos con los que recabamos si los objetivos corporativos propuestos se están cumpliendo.

Este documento es de utilidad práctica para empresas que se encuentran en fase de crecimiento de su estructura organizacional, como una guía para crear el desarrollo de los recursos humanos, así como estudiantes que deseen profundizar sobre la temática. Poner en práctica los procedimientos del subsistema de desarrollo motivará a los miembros de un equipo de trabajo y también creará el interés de la organización por mantener dicha motivación.

El contenido de este tema es una referencia bibliográfica, que abarca las actualizaciones en el mundo empresarial sobre capacitación y desarrollo de personal, conformados por una serie de pasos para ejecutar planes, capacitaciones, entrenamientos y desarrollo de habilidades para formar correctamente al recurso que aporta con sus conocimientos a los procesos, creando organizaciones innovadoras en un mundo competitivo.

Objetivo general

Determinar la importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones

Objetivos específicos

1. Presentar generalidades sobre el sistema de recursos humanos en las organizaciones
2. Detallar el proceso del subsistema de desarrollo de recursos humanos
3. Especificar elementos del desarrollo de recursos humanos que fortalecen las organizaciones

Capítulo uno: Generalidades del sistema de recursos humanos

Para comprender lo que significa administración de recursos humanos, primero tenemos que definir algunos conceptos que sirven de base para tratar el tema de las personas en la organización, el desarrollo dentro de ellas y el papel de la gestión administrativa, que veremos en el desarrollo de este capítulo.

“El entorno económico actual, caracterizado por factores como la globalización y los cambios estratégicos rápidos, orientados a la competitividad, crean un escenario propicio para que la administración de los recursos humanos se torne más compleja.

La eficiencia y eficacia de las pequeñas y medianas empresas requiere del aporte fundamental de sus recursos humanos para el logro de sus objetivos, ya que no basta con recursos tecnológicos y financieros, y modernas estructuras organizativas, pues estos factores pueden estar presentes sin que la empresa logre los niveles de resultados planeados.

Lo anterior se debe a que entre los factores que realmente determinan que una pequeña organización sea diferente está en su personal — competencias, nivel de compromiso, responsabilidad, satisfacción y lealtad — y su integración, dirección, organización y control, siendo estos últimos los elementos de un modelo de administración de recursos humanos” (Lopez et al, 2011, pág. 1)

1.1 Conceptos generales de administración, recursos humanos y subsistema de desarrollo de recursos humanos

Recurso humano:

“Se denomina recurso humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización” (Nafete Rodriguez, 2011).

“Las personas constituyen el recurso más importante en toda organización, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos” (De Trejo, 2008)

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea (...) Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo” (Chiavenato, 2007, pág. 94).

Capital humano:

“Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (Chiavenato, 2007, pág. 37).

“Las personas como el capital, principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio” (Chiavenato, 2002, pág. 11).

“Se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa” (Dessler, 2009, pág. 2).

“Hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la experiencia que cada uno reúne en su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta” (Bembibre, 2010).

Talento humano:

“Refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación” (Fabatalentohumano, 2013).

“Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.” (Chiavenato, 2007, pág. 9).

“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.” (Chuquisengo, s.f.).

Área de Recursos humanos:

“Como función o departamento. En este caso recursos humanos se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.

(...) Como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

(...) Como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera” (Chiavenato, 2002, pág. 40).

Administración de recursos humanos:

“Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (Dessler, 2009, pág. 2).

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (...) Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (Chiavenato, 2002, pág. 9).

“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal”. (Rodríguez Valencia).

Recursos físicos y materiales:

“Los recursos físicos de las empresas son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma” (Ecolink, 2009).

“Son los básicos para la producción de bienes y prestación de servicios. Se dividen en: Recursos de transformación (los que se utilizan para la producción de otros recursos, como la maquinaria) y recursos de utilización (procesados por los recursos de transformación, como la materia prima)” (De Trejo, 2008).

“Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y servicios producidos por la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 94).

Gestión del talento humano:

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones” (Chuquisengo, s.f.).

“Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (Chiavenato, 2002, pág. 6).

“Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización”. (Chiavenato, 2007, pág. 69).

Percepción:

La noción de percepción deriva del término latino perceptio y describe tanto a la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo)” (Pérez et al, 2008).

“La percepción es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos” (Bembibre, 2010).

“Las percepciones se forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y comportarnos” (Covey, 2003).

Cognición humana:

“Es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor. Así mismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto a uno mismo o al mundo exterior” (Chiavenato, 2007, pág. 45).

“Habilidad que tenemos para asimilar y procesar datos que nos llegan de diferentes vías para convertirlos en conocimiento” (Anónimo, 2013).

Motivación:

“Funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. (...) La motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo.” (Chiavenato, 2007, pág. 48).

“La motivación influye en el entusiasmo que la persona siente por el entrenamiento, capta su atención para las actividades y refuerza lo que se aprende. Las creencias y las percepciones del personal en capacitación influyen en su motivación para aprender. Si éste percibe que no le producirá nada o si no está motivado, no se puede esperar mucho de un programa de capacitación” (Chiavenato, 2002, pág. 387).

“Motivos o energía interna que nos impele a una determinada acción. Motor o aquello que nos mueve al logro de una finalidad” (Gan et al, 2006, pág. 240).

Aprendizaje:

“Es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas” (Chiavenato, 2002, pág. 371).

“Significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia pasada de cada individuo,... afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales” (Chiavenato, 2007, pág. 381).

“Es el proceso cognitivo a través del cual incorporamos nueva información a nuestro conocimiento previo. En el aprendizaje incluimos cosas tan dispares como el aprendizaje de conductas o hábitos (...) proceso en el que la información entra en el sistema cognitivo y lo cambia” (Anónimo, 2013).

Creatividad:

“La creatividad es un proceso orientado al desarrollo de ideas originales y útiles, ya sea que se trate de un mejoramiento gradual o de un avance capaz de cambiar al mundo” (Charles et al, 2012, pág. 43)

“La creatividad hace referencia a la habilidad de combinar ideas de manera única o llevar a cabo asociaciones inusuales entre las ideas” (Robbins et al, 2010, pág. 271).

“El término creatividad se refiere a la habilidad y poder de concebir nuevas ideas” (Koontz et al, 2007, pág. 130).

Conducta:

“Es la forma en como reaccionamos ante determinada situación, orientada a satisfacer necesidades personales así como el logro de objetivos y aspiraciones en las que intervienen también aspectos de socialización” (Chiavenato, 2007, pág. 47).

“Manera o forma de conducirse o comportarse” (Alles, 2008, pág. 165).

Habilidad:

“Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado” (Chiavenato, 2002, pág. 50).

“Es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado” (Chiavenato, 2004, pág. 30).

Actitud:

“Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial” (Chiavenato, 2002, pág. 50).

Personalidad:

“Es la forma característica en que una persona piensa y se comporta para ajustarse a su ambiente. Abarca sus rasgos, valores, motivos, composición genética, actitudes, reacciones emocionales, imagen personal e inteligencia; también comprende las pautas visibles de conducta.” (Ivancevich, 2004, pág. 62)

Objetivos individuales:

“Son los fines que persigue cada persona física. Así, para un empleado, su objetivo principal puede ser colocarse en una senda o camino de progreso, aunque por el momento deba conformarse con un sueldo menor; el objetivo individual de un propietario o accionista puede ser colaborar en una labor que habrá de ser benéfica al país; podrían ponerse otros ejemplos análogos” (Reyes Ponce, 2005, pág. 32).

“Acciones encaminadas en la atención de necesidades de las personas para una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.” (Chiavenato, 2002).

“Objetivos particulares establecidos por las personas” (Chiavenato, 2004, pág. 183).

Objetivos organizacionales:

“Es una situación deseada que se quiere alcanzar en la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 22)

“También se definen como objetivos colectivos y son aquellos que persiguen varias personas físicas” (Reyes Ponce, 2005, pág. 32).

Clima organizacional:

“Se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes,... aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes” (Chiavenato, 2007, pág. 59).

“Es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros” (Chiavenato, 2004, pág. 104).

“Conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) Distinguen una organización de otra. (2) Perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización” Forehand y Gilmer, 1964 como se citó en (Chiang Vega et al, 2010, pág. 28).

Cultura organizacional:

“Representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 84).

“Se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización” (Robbins et al, 2010, pág. 46).

“La cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional. Abarca el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, ideas y modelos de conducta durante mucho tiempo, lo cual significa que la cultura de la organización es bastante estable y no cambia rápidamente (Koontz et al, 2007, pág. 202).”

Competencias organizacionales:

“Se refiere a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva” (Chiavenato, 2007, pág. 312).

“Es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (Chiavenato, 2002, pág. 146).

“Pueden definirse como cualquier característica personal susceptible de ser observada y medida de forma fiable. Por tanto, se compone tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos” (Puchol, 2003, pág. 322).

Administración por competencias:

“Programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios medibles objetivamente” (Chiavenato, 2007, pág. 407).

Políticas organizacionales:

“Principios generales e ideas fundamentales de los dirigentes que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, dando directrices que inspiran la gestión de la empresa” (Reyes PH.D, 2012).

Políticas de recursos humanos:

“Surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional,... Son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas” (Chiavenato, 2007, pág. 120).

Sistema:

“Denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado,... Es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario” (Chiavenato, 2004, pág. 411).

“Un conjunto de partes reunidas que se relacionan entre sí formando una totalidad.

Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes para alcanzar un objetivo o finalidad” (Chiavenato, 2004, pág. 412).

“Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado” ” (Robbins et al, 2010, pág. 35)

Subsistema:

“Los componentes necesarios a la operación de un sistema se llaman subsistemas, más detallados. Así, la jerarquía de los sistemas y la cantidad de subsistemas dependen de la complejidad del sistema” (Chiavenato, 2004, pág. 411).

“Es un conjunto de elementos interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, y a la vez es parte de un sistema superior” (Alegsa, 2016).

Sistema abierto:

“Los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él” (Robbins et al, 2010, pág. 35).

“Conjunto de partes en constante interacción de interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y ser por él influenciado)” (Chiavenato, 2004, pág. 414).

Subsistema de desarrollo:

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (Chiavenato, 2007, pág. 379).

“Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades” (Puchol, 2003, pág. 44).

Capacitación:

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007, pág. 386).

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo” (Chiavenato, 2002, pág. 371).

“La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de RH. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar” (Robbins et al, 2010, pág. 215).

Formación y desarrollo de personal (F+D):

“La formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a medio como a largo plazo” (Tejedo et al, pág. 45).

Desarrollo organizacional:

“La noción es macroscópica y sistémica. Se habla en términos organizacionales y globales y no simplemente en términos individuales; de largo plazo y no del corto o el mediano” (Chiavenato, 2007, pág. 417).

“El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales” (Robbins et al, 2010, pág. 263).

“Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se ha diseñado para resolver problemas que disminuyen la eficacia de operación en todos los niveles” (Koontz et al, 2007, pág. 275).

Conocimiento:

“Es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad” (Chiavenato, 2004, pág. 4).

“Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender, de forma continua” (Chiavenato, 2002, pág. 50).

Educación corporativa:

“Se trata de incentivar el aprendizaje continuo para desarrollar actitudes, formas de pensamiento y hábitos, competencias y una visión del negocio, que puedan dotar a las personas de herramientas mentales que perfeccionen su trabajo” (Chiavenato, 2002, pág. 393).

“Todos los miembros de una empresa deben entender la estructura de su organización para que esa estructura funcione. Esto requiere una enseñanza. Además, ya que la organización formal se completa con la informal, los miembros de una empresa deben entender las estructuras generales de las organizaciones informales así como las formales” (Koontz et al, 2007, pág. 199).

Productividad:

“Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. Cuanto menos sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema o las personas” (Pérez, 2015).

“La productividad es una combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben poner atención a ambas” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 428).

“Es la proporción entre insumos y productos en cierto periodo, con la debida consideración de la calidad” (Koontz et al, 2007, pág. 416

Desarrollo de equipos:

“Es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales” (Chiavenato, 2007, pág. 421).

“El Dr. Bruce Tuckman explica en su modelo que mientras el equipo desarrolla madurez, habilidades y establece relaciones entre sus miembros, el líder va cambiando su estilo de liderazgo. Comenzando con un estilo directivo, moviéndose al coaching, luego participando y finalizando con delegación casi independiente” (Couto, 2010).

Capital intelectual:

“Existen activos intangibles - aún no mensurables por los tradicionales métodos de la contabilidad - y que se identifican como "nuestras personas", "nuestros clientes" y "nuestra organización". (...) el valor total de los negocios de la organización se calcule por el valor de los clientes, valor de la organización y valor de competencias, respectivamente, y no solamente por los activos tangibles que forman el capital financiero. Así, el capital intelectual se constituye por estos tres aspectos intangibles” (Chiavenato, 2004, pág. 517).

“El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, más importante de las empresas basados en el conocimiento (...) los elementos principales se les puede expresar de la siguiente manera: Capital intelectual= Capital Humano (competencia, conocimiento, valores y potencial innovador de los individuos) + Capital de la Economía de Mercado (canales de distribución y mercadotecnia de una empresa, red de socios, lealtad y capacidad de generar ideas de sus clientes y proveedores) + Capital Estructural (infraestructura innovadora de la empresa, capacidad de cambio, liderazgo de gerentes, estrategias, visión, cultura y aprendizaje)” (Guerra Roman, 2003).

Administración por objetivos

“Es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación” (Chiavenato, 2007, pág. 104).

“Es un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados” (Robbins et al, 2010, pág. 150)

“Sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas esenciales de manera sistemática y que está dirigido conscientemente a la materialización eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales” (Koontz et al, 2007, pág. 91)

Eficiencia:

“Se refiere a la mejor forma (the best way) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible” (Chiavenato, 2007, pág. 24).

“Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como ~ hacer bien las cosas ~, es decir, no desperdiciar recursos” (Robbins et al, 2010, pág. 7).

“Es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso” (Chiavenato, 2004, pág. 132).

Eficacia:

“Se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona” (Chiavenato, 2007, pág. 24).

“La eficacia se suele describir como ~ hacer las cosas correctas ~; es decir realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas” (Robbins et al, 2010, pág. 7).

“Se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios)” (Chiavenato, 2004, pág. 132).

Gestión administrativa:

“Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: Planeación, organización, dirección y control” (Anonimo, ABC, 2009).

Roles gerenciales:

“Se refiere a acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente (...) en torno a relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones” (Robbins et al, 2010, pág. 9).

Proceso:

“Es un conjunto de actividades estructuradas y destinadas a dar por resultado un producto específico para un determinado cliente o mercado. Es una ordenación específica de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un comienzo, un fin, y entradas y salidas claramente identificadas” (Chiavenato, 2004, pág. 187).

1.2 Funciones de la gestión administrativa

“Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que se empezaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían conseguir los individuos solos; la administración ha sido esencial para cumplir la coordinación de los empeños individuales. El trabajo de los administradores ha ganado importancia conforme la sociedad depende cada vez más de los esfuerzos grupales y los muchos grupos organizados van creciendo” (Koontz et al, 2007, pág. 4).

“El mundo en el que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.)” (Chiavenato, 2004, pág. 2).

“Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz” (Chiavenato, 2004, pág. 4).

“Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro.

Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer” (Chiavenato, 2004, pág. 2).

“Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado.

Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control” (Robbins et al, 2010, pág. 8).

“La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

1. Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica en toda organización.
3. La administración concierne a administradores de todos los niveles de la organización.
4. El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un excedente.
5. La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia” (Koontz et al, 2007, pág. 4).

“Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados.

Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización” (Chiavenato, 2002, pág. 4).

1.3 La administración de recursos humanos en las organizaciones

“La empresa que está «sumergida» en un entorno, recibe de ese entorno tres tipos de inputs o de recursos: recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos. Pero ese entorno, (...) no es un entorno permanente, sino que está dominado por un cambio, a la vez constante, y constantemente acelerado.

De ahí que la empresa esté obligada a un esfuerzo de adaptación permanente que ha hecho decir con razón que «en la empresa, no hay más que una constante, y esa constante es el cambio».

En cuanto al factor crítico, los Recursos Humanos, (...) hoy en día, las personas que acceden por primera vez al mundo del trabajo difieren bastante de las que les precedieron hace diez, quince o veinte años. (...) Los trabajadores jóvenes, más formados, son también más críticos, han sido educados en un estado democrático y no están dispuestos a admitir ni el argumento de autoridad («Se hace así porque lo mando yo»), ni la razón consuetudinaria («Siempre se ha hecho así»), y mucho menos el ninguneo caciquil («Usted está aquí para trabajar, no para pensar»).

Evidentemente, la necesidad de cambio en las políticas y técnicas de dirección y gestión de los recursos humanos, son más necesarias y acuciantes que en ningún otro campo” (Puchol, 2003, pág. 10).

“Siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros y empleados; siempre se ha precisado enseñar a los recién llegados su trabajo, siempre ha habido que idear sistemas de retribución equitativos e incentivantes..., pero no siempre estas tareas las ha realizado una Dirección de Recursos Humanos.

(...) Mientras la función de Recursos Humanos se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había ninguna necesidad de que las empresas se dotaran a sí mismas de un órgano especializado. Pero esta actitud cambió a partir del momento en que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un cierto «saber hacer», y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos o sociales.

Las empresas más avanzadas comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva el disponer de este departamento, y en consecuencia, lo crearon, siendo imitadas por otras, conforme sus necesidades así lo requerían. Varias fueron las causas que sinérgicamente motivaron la aparición de este Departamento:

El crecimiento en tamaño de las empresas, y, por tanto, de su complejidad. (...) A medida que la empresa crece en tamaño (...) surge la necesidad de ir delegando parcelas ejecutivas que permitan a la dirección centrarse en su labor principal. Para que la dirección de recursos humanos sea rentable se requiere un tamaño mínimo de empresa difícil de cuantificar, ya que dependerá no sólo del número de trabajadores, sino también de la cualificación de estos, la naturaleza de su función, el mayor o menor grado de diferenciación entre sus tareas o cometidos, la centralización o descentralización del centro de trabajo(...).

La creciente normativización laboral. (...) En el momento en que las disposiciones de rango jurídico menor se van articulando y aumenta la jurisprudencia, se hace necesario recurrir a unos especialistas en Derecho Laboral, o abogados laboralistas. (...).

La acción sindical. (...) en cuanto se constituyeron los sindicatos, y adquirieron el poder de ejercer la acción sindical, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales, en el tratamiento del conflicto individual o colectivo, en las relaciones laborales, en suma.

La humanización del trabajo. (...) Las tendencias humanistas motivaron la aparición de técnicas de personal centradas en la persona. Esto trajo consigo la aparición en los departamentos de Personal de psicólogos, sociólogos, psicosociólogos...

La creciente tecnificación de los procesos de producción. (...) La introducción de tecnología moderna, por una lado propicia el llamado paro tecnológico, es decir, hace innecesaria a una parte de la mano de obra que se requería para procesos de producción más elementales. Pero, por otro lado, se requiere una mayor especialización en las personas que han de manejar las nuevas máquinas.

La creciente tecnificación de todos los puestos de trabajo ha suscitado que los procesos de selección, de formación y de evaluación de los empleados, se hayan convertido en otros tantos cometidos de alta especialización dentro de los departamentos de Personal.

La compensación. (...) Ya no es sólo la mera contraprestación por el trabajo realizado, sino que pretende convertirse en un sistema de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos. (...) Hoy en día esta decisión requiere realizar previamente un cuidadoso análisis de lo que paga la competencia en el mismo sector, e implica una decisión estratégica que tiene que tomar en cuenta, no sólo aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que sólo un órgano especializado en la gestión de Recursos Humanos puede llevar a cabo” (Puchol, 2003, págs. 16-19).

“La administración de personal (actualmente conocida como administración de recursos humanos) se refiere a los conceptos y técnicas que usted debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o el personal de su función administrativa, estos incluyen:

1. Análisis de puestos (determina la naturaleza de cada función del empleado)
2. Planificación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos al puesto
3. Orientación y capacitación a nuevos empleados

4. Administración de sueldos y salarios (cómo compensar a los empleados)
5. Proveer incentivos y prestaciones
6. Evaluación del desempeño
7. Comunicación (entrevistas, asesoramiento y disciplina)
8. Capacitación y desarrollo
9. La formación del compromiso del empleado” (Dessler, 2009, pág. 2)

“La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización (...)” (Chiavenato, 2007, pág. 122).

1.3.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

“Los objetivos en la administración de recursos humanos, se clasifican en estas categorías: corporativos, funcionales, sociales y personales, mismos que a continuación se explican brevemente:

Objetivos corporativos. La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la corporación, al incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

Objetivos funcionales. Consistentes en mantener la contribución del departamento en un nivel apropiado a las necesidades de la organización, lo que representa una prioridad absoluta.

Objetivos sociales. El departamento debe ser responsable, en los ámbitos ético y social, de atender los desafíos que la sociedad en general le presenta a la organización con el propósito de aprovechar las áreas de oportunidad señaladas para mejorar las relaciones con el entorno social de la empresa.

Objetivos personales. El departamento necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr determinadas metas personales legítimas y actuar en consecuencia” Werther & Davis (2008) como se cita en (Lopez Chanez et al, 2011, pág. 10).

“Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas” (Chiavenato, 2007, pág. 122).

1.3.2 Políticas de recursos humanos

“Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa.

Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que éstos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.

Existen políticas financieras, políticas de producto, políticas comerciales, y por supuesto, también políticas de recursos humanos. Las políticas están influidas por la cultura nacional, y también por la cultura de la propia organización (...)" (Puchol, 2003, pág. 25).

"Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra" (Chiavenato, 2007, pág. 120).

"Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización (...).

Políticas de integración de recursos humanos:

Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia" (Chiavenato, 2007, pág. 121).

“El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.” (Chiavenato, 2002, pág. 120).

“La selección es el proceso de escoger a los mejores candidatos para la organización. En el fondo, es un proceso de comparación y de decisión y elección. También es una responsabilidad de la línea y función del staff. De entre los modelos de colocación, de selección y de clasificación de los candidatos, este último es el más indicado.

Las bases para la selección de personal son la recopilación de información acerca del puesto (por medio de la descripción y el análisis del puesto, la técnica de incidentes críticos, la solicitud de personas, el análisis del puesto en el mercado y la hipótesis de trabajo) y la aplicación de técnicas de selección para reunir información acerca del candidato” (Chiavenato, 2002, pág. 169).

Políticas de organización de recursos humanos:

“Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2007, pág. 121).

Políticas de retención de recursos humanos:

“Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal” (Chiavenato, 2007, pág. 121).

Políticas de desarrollo de recursos humanos:

“Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.

Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes” (Chiavenato, 2007, pág. 121).

Políticas de auditoría de recursos humanos:

Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 122).

1.4 Subsistemas de la administración recursos humanos

“La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”. (Chiavenato, 2007, pág. 118).

“El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

(...) Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. (...)

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 119).

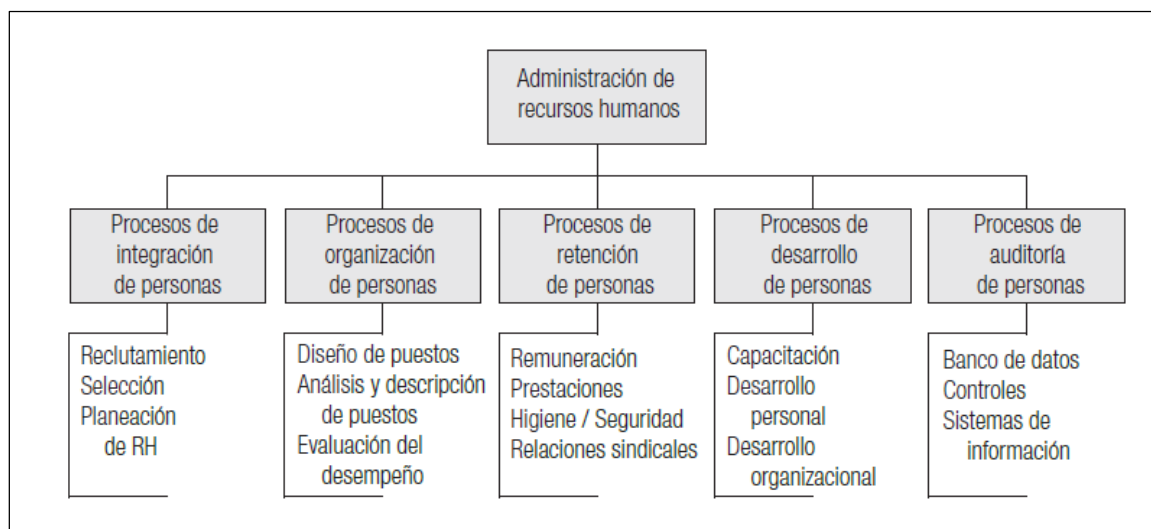


Figura 1: Procesos y subprocesos en la administración de recursos humanos

“El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida” (Chiavenato, 2007, pág. 119).

1.4.1 Subsistema de integración de recursos humanos

“En el mundo competitivo de hoy, en el que los puestos demandan niveles cada vez más altos de compromiso del trabajador y en el que la calidad, servicio y flexibilidad son necesarios para la supervivencia de las empresas puede ser un reto mucho más grande la contratación de gente capaz de un esfuerzo comprometido” (Dessler, 2009, pág. 75).

“Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (Chiavenato, 2007, pág. 129).

1.4.2 Subsistema de organización de recursos humanos

“El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. (...) Organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño” (Chiavenato, 2007, pág. 195).

1.4.3 Subsistema de retención de recursos humanos

“Ganar el compromiso del empleado es importante, por tanto se hace énfasis en este tema (...). Las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso del empleado incluyen los valores la gente es primero, los flujos de información en dos sentidos, fomentar un sentido de compañerismo, proveer seguridad al empleado, la contratación con base en los valores, el sistema de compensaciones de la empresa y la “actualización de los empleados” (Dessler, 2009, pág. 24).

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización.

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2007, pág. 275).

"Descripción de técnicas que las empresas utilizan para crear la comunicación saludable en dos sentidos (...). Manejo eficiente de los despidos y separaciones. (...) El papel de la comunicación y el proceso del trato justo garantizado para fomentar el compromiso del empleado; cómo disciplinar a un subordinado y las etapas en el manejo de una liquidación” (Dessler, 2009, pág. 588).

1.4.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

“La contratación de las personas adecuadas no garantiza el éxito, ya que deben ser también capacitadas para realizar su trabajo y su desempeño evaluado para asegurar que están haciendo sus actividades satisfactoriamente (...).

La capacitación de los empleados no sólo significa enseñarles cómo hacer su trabajo, (...) fomenta el compromiso del empleado ayudándole a utilizar sus habilidades por completo y a involucrarse en su trabajo" (Dessler, 2009, pág. 233).

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo” (Chiavenato, 2007, pág. 379).

1.4.5 Subsistema de auditoría de recursos humanos

“Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

(...) Un subsistema de auditoría de recursos humanos, permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal” (Chiavenato, 2007, págs. 441-442).

1.5 Generalidades sobre el subsistema de desarrollo de recursos humanos en las organizaciones

"Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es orientarlos y capacitarlos. Es en este punto cuando se les proporciona información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones" (Dessler, 2009, pág. 234).

"La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa (...). Es un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos" (Dessler, 2009, pág. 235).

"Inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y sus metas" (Dessler, 2009, pág. 237).

"La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. (...) La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales; el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes (...)" (Dessler, 2009, pág. 238).

"La formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a medio como a largo plazo.

La mejora de las aptitudes de los trabajadores implica que estos se reciclen (actualicen), que amplíen las habilidades para desempeñar su puesto de trabajo o que aprendan las técnicas necesarias para ocupar otro puesto, normalmente de categoría superior.

Para mejorar las actitudes de los trabajadores habrá que desarrollar sus niveles de colaboración, participación, disponibilidad, iniciativa, empatía, confianza, flexibilidad, etc. Todas ellas son beneficiosas tanto para el trabajador como para la organización" (Tejedo & Iglesias, pág. 45).

"La formación es, naturalmente, una actividad a corto plazo (...) El desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro... La formación sirve para que las personas hagan mejor su trabajo... el desarrollo ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales... La formación debe ser descentralizada, impartida y sufragada por los departamentos, mientras que el desarrollo debe ser centralizado y sufragado por la empresa" (Puchol, 2003, pág. 170).

“Los procesos de desarrollo se enfocan, de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual (capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegidas de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas), en una condición de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el statu quo) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo.

Por otra parte, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno” (Chiavenato, 2002, págs. 366-368).

Capítulo dos: El proceso del subsistema de desarrollo de recursos humanos

Luego de haber establecido las generalidades sobre el desarrollo de recursos humanos se tiene una panorámica más amplia y clara que permite ir diferenciando los conceptos y subsistemas existentes en la gerencia de recursos humanos, el siguiente paso es conocer cómo funciona el subsistema de desarrollo de recursos humanos y como las empresas pueden hacer uso de esta herramienta para fortalecer y desarrollar aquellas competencias que les permitirán a las personas realizar una mejor función y brindar mejores resultados.

Cabe mencionar que al invertir en los trabajadores es necesario obtener resultados de la inversión realizada, en algunos casos esto resulta ser positivo pero en otros el resultado no es el esperado.

La importancia de desarrollar el recurso humano está en perseguir los objetivos de la organización, contar con personal capacitado, hacer uso de técnicas y modelos actualizados que permiten estar a la puntera en un mundo tan demandante y exigente, a continuación se abarca el funcionamiento del subsistema de desarrollo.

2.1 Proceso del subsistema de desarrollo

“En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones. (...) Se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje” (Chiavenato, 2002, pág. 112).

“El concepto de Desarrollo de Recursos Humanos abarca en términos generales, la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo. La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos debe encargarse ahora de orientar a los colaboradores a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual” (Duran, 2011).

2.2 Necesidades de Aprendizaje

“Para crear e identificar ventajas competitivas para diferenciarnos con el resto de la competencia, debemos entregar herramientas a la organización para que las personas se puedan desarrollar en ambientes gratos de trabajo (clima laboral), donde puedan dar rienda suelta a sus posibilidades de innovación en sus tareas y que las realicen motivados con los objetivos de la organización y con los objetivos personales (empowerment), y sintiendo que son valorados como personas y liderados por autoridades que son creíbles, intachables y justas.

Todas estas variables pueden llevar a que se den las condiciones necesarias para que exista una cultura de apoyo y aprendizaje para tomar las mejores opciones de mejora y corregir en consecuencia, todo esto en pos de que la organización siga creciendo.” (Henriquez, 2016).

“Las empresas deben capacitar a sus empleados pero para eso deben saber quiénes necesitan de la capacitación para mejorar el desempeño en sus funciones.

El diagnosticar las necesidades de capacitación es de suma importancia para la empresa para que de esta manera ser competitiva en el mercado, contando con recursos humanos capacitados y preparados para las fluctuaciones que se produzcan en el ámbito externo de la organización.

En el área de los recursos humanos deben plantearse la determinación de las necesidades de capacitación, siendo una responsabilidad de su gestión. Por tal motivo es importante coordinar con los jefes departamentales la determinación de las mismas” (Ventura, 2011).

2.2.1 Gestión de aprendizaje organizacional

“La gestión del aprendizaje organizacional ha tomado mucha fuerza como motor de competitividad y crecimiento empresarial, por lo tanto generar las condiciones que motiven la creación, intercambio y aplicación de conocimiento es crucial al momento de subsistir, además incluso a pesar de que todas las condiciones se manejen de forma positiva, las empresas reconocen que es difícil llevar a cabo el proceso de aprendizaje organizacional en su totalidad.

En diversa literatura sobre el tema se habla tanto de elementos positivos para un entorno de aprendizaje como de elementos negativos, o que se transforman en topes para generar mayor aprendizaje, por lo tanto a continuación se nombraran y explicaran brevemente algunos de estos elementos.

Elementos negativos

Estos elementos son nombrados por Francesca Gino en un artículo publicado por Harvard Business Review en noviembre de 2015, prejuicios o sesgos causan que la gente se enfoque demasiado en el éxito.

Lo que se dice en este punto es que se piensa que el aprendizaje se da con el fracaso, pero la mayoría de la gente muestra más cercanía con lograr éxito en general que tomar riesgos para equivocarse y generar aprendizaje. El fracaso puede desencadenar un torrente de emociones dolorosas-dolor, la ira, la vergüenza, incluso depresión. Como resultado, la mayoría de nosotros tratamos de evitar errores; cuando suceden, los tratamos de barrer debajo de la alfombra.

Tomas acción demasiado rápido

Este punto hace mención a que generalmente cuando se suele tener problemas en la empresa, lo primero que se piensa en hacer es tomar un rápido plan de acción para atacar y así calmar este problema, aunque muchas veces este plan de acción tenga cero poder de efectividad, ya que para solucionar los problemas la mejor alternativa es detenerse a observar la situación, entenderlo y desde planificar una contención y luego extinción del problema. Además con el enfoque de tomar acción, la gente se cansa y estresa aún más, por lo tanto se le dificulta demasiado el poder aprender de la situación.

Esforzarse demasiado en encajar

Se tiene la creencia de que para encajar en una organización hay que aprender las reglas escritas y no escritas, muchas veces se deja de ser uno mismo por estos códigos, para no ser el diferente, esto a pesar de que solo se lograra aprendizaje desde la diversidad de culturas y tipos de personas, donde se promueva un ambiente de respeto por las diferencias del ser.

Elementos positivos

Para cultivar un ambiente en el cual el aprendizaje se releve al primer lugar de atención, Nicolas Majluf en su libro los desafíos de la gestión de lo formal a lo sutil, menciona algunas prácticas que ayudan con este objetivo:

Hacer del registro y análisis de información un hábito. Si algo no se hace bien, el acumular antecedentes que puedan dar luces sobre el problema es el punto de partida, al igual como si las cosas van bien, se puede fundamentar con datos. Esta práctica debe ser permanente.

Institucionalizar procesos formales de reflexión y análisis de los antecedentes recogidos, con el fin de prevenir la recurrencia de los mismos errores y revalidar lo que se está haciendo satisfactoriamente. Si no se dedica tiempo y recursos a esta actividad, no se puede alcanzar y sostener la excelencia.

Recoger las mejores prácticas que se deriven de los análisis anteriores en protocolos o directrices que se apliquen en toda la organización y mantener una disposición permanente a ir ajustándolas, debido a la irrupción de nuevas tecnologías que descubren mejores formas de hacer las cosas, o simplemente por cambios en las circunstancias que hicieron que estas queden obsoletas.

Poner a disposición de todos los miembros plataformas tecnológicas que faciliten la colaboración en tiempo real. Las organizaciones que aprenden permiten la concurrencia simultánea de sus mejores especialistas en los procesos de decisión, sin importar donde se encuentren” (Enriquez, 2016).

“Para desarrollar la capacidad de aprendizaje se precisa una estrategia consciente en la educación y formación permanentes como forma de asumir este reto contemporáneo.

Se requiere de una educación básica de alta calidad para todos desde la infancia, seguida de una formación profesional pertinente a las necesidades de la sociedad, acorde con la globalización del conocimiento en que vivimos, que desarrolle en el educando la independencia cognoscitiva y la creatividad necesaria para solucionar los múltiples problemas de la profesión y la sociedad, probando que se ha aprendido a aprender.

Esto, unido a las variadas ofertas de información y tecnologías y las posibilidades de acceso a ellas, garantiza la motivación para un aprendizaje activo y permanente, en el que se utilicen métodos de enseñanza dinámicos y polémicos, estrechamente vinculados a la práctica de la profesión, la que continúa a lo largo de toda su vida profesional (...).

Los cambios sociales, el desarrollo científico y de nuevas tecnologías, provocan la rápida obsolescencia de conocimientos, y la necesidad de desarrollo profesional individual requiere de procesos educativos de actualización y perfeccionamiento de sus competencias para enfrentar con calidad la actividad laboral que se modifica en función de estos adelantos, por lo que se precisa de la aplicación de diversidad de formas de aprendizaje, que se integren entre si y enriquezcan las vías para el logro de los objetivos propuestos. Estas formas de aprendizaje pueden definirse en tres categorías fundamentales:

2.2.1.1 Aprendizaje formal

El cual se desarrolla en centros de educación y formación y conduce a la obtención de diplomas y calificaciones reconocidas durante la formación y en la etapa posgraduada.

2.2.1.2 Aprendizaje no formal

Que se realiza paralelamente a los principales sistemas de educación y formación, y no suele proporcionar certificados formales. Este tipo de aprendizaje puede adquirirse en el lugar de trabajo o a través de las actividades de organizaciones y grupos de la sociedad civil (como organizaciones juveniles, sindicatos o partidos políticos). También puede ser adquirido a merced de organizaciones o servicios establecidos para completar los sistemas formales (como cursos de arte, música, deportes u otras).

2.2.1.3 Aprendizaje informal

Que es un complemento natural de la vida cotidiana. A diferencia del aprendizaje formal y no formal, el aprendizaje informal no es necesariamente intencionado y, por ello, puede no ser reconocido por los propios interesados como positivo para sus conocimientos y aptitudes.

Sin embargo, nada de esto puede llevarse a cabo si no se diseña una estrategia para obtener un modelo educativo que responda a las necesidades de la sociedad y garantice el desarrollo profesional, en el que se integren estas categorías. Para ello, se requiere identificar y tener en cuenta las necesidades de aprendizaje de la persona que aprende en el marco de un proceso continuo en el individuo” (Ledo, 2006).

“Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación.

Educar (del latín, educare) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello” (Chiavenato, 2002, pág. 366).

El proceso de aprendizaje es fundamental para la sobrevivencia organizacional, y ser manejada desde diferentes ópticas, lo más importante es como esto lo logramos adaptar a las necesidades de la gestión de personas, y como elevar el potencial de la gente a sus máximo niveles” (Enriquez, 2016).

2.3 Los estratos de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional

“La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos.

Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal, se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional.

En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcante se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan” (Chiavenato, 2007, pág. 380).



Figura 2: Los estratos del desarrollo de recursos humanos

2.3.1 Capacitación

“Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable. Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades” (Tames, 2009).

“En la actualidad se describen los puestos con base en las competencias, es decir en la mezcla de disposición, conocimiento y práctica de las funciones.

Esto ha provocado su evaluación, constituyendo un sistema cognoscitivo, estructurado, estrechamente ligado a objetivos, proyectos, valores, esperanzas y temores propios de cada individuo que integran el auto-concepto.

La Programación neurolingüística como disciplina no es un concepto que se conecte con la capacitación y el desarrollo con evidencia lógica, sin embargo, coinciden en el interés del crecimiento del ser humano, ya que puede aplicarse a cualquier instancia de la vida” (Jimenez, 2011).

“La expansión del papel de la capacitación, refleja el hecho de que el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas, ya no basta con ser muy eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y esta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad.

Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral este más que solo técnicamente capacitada, se requiere que las personas sean capaces de analizar y resolver problemas relacionados al trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto” (Dessler, 1996, pág. 238).

2.3.1.1 Objetivos de la capacitación

“Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración” (Chiavenato, 2007, pág. 387).
4. “Incrementar la productividad.
5. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
6. Facilitar la supervisión del personal.
7. Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
8. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
9. Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
10. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
11. Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales” (Bustamante, 2013).
12. “Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
13. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
14. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y

hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia” (Rodríguez, 2003).

2.3.1.2 Contenido de la capacitación

“El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

Transmisión de información

El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades

Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

Desarrollo o modificación de actitudes

Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

Desarrollo de conceptos

La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios” (Chiavenato, 2007, pág. 386).

“Un programa de capacitación en términos generales tiene las siguientes etapas para su formulación y ejecución:

1. Definir o determinar la denominación de curso.
2. Definir los objetivos de la capacitación, es decir que se va a lograr con ello.
3. Definir el contenido temático del curso, que temas abordara.
4. Prever los medios y recursos didácticos, que materiales y soporte tecnológico se necesitara.
5. Determinar la duración y el cronograma de desarrollo. Establecer los conocimientos previos, experiencia u otros requisitos que deben cumplir los participantes.
6. Prever al personal de instructores, prever la relación de expositores. Diseñar el sistema de evaluación, determinar la evaluación en función de los objetivos del curso” (Cuevas, 2011).

2.3.1.3 Ciclo de la capacitación

“La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiará a ellos y a la empresa.

Así, cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite” (Chiavenato, 2007, pág. 389).

2.3.1.3.1 Detección de las necesidades de capacitación

“Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.

Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.

Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades” (Chiavenato, 2007, pág. 390).

“La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo.

En este caso, generalmente las necesidades de capacitación se derivan de problemas (como un exceso de desperdicio) por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de las tareas y el análisis del desempeño.

El análisis del desempeño básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño o desperdicio o una baja producción.

Otras técnicas utilizadas para identificar las necesidades de capacitación son a saber, informe de los supervisores, registro de personal, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionario” (Dessler, 1996, pág. 241).

“La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc.

Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.

Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas” (Chiavenato, 2009, pág. 378).

“Etapas del proceso de capacitación y desarrollo

Diagnóstico: Identifica las dificultades del empleado para alcanzar el objetivo.

1. Dificultades de habilidades y conocimiento
2. Dificultades que confrontan en su trabajo

Programación: Determina los medios necesarios para solucionar el problema. Esta etapa contiene:

1. Persona a capacitar
2. Quién realizará la capacitación
3. El tema a capacitar
4. Intensidad y duración
5. Cuáles son los objetivos esperados
6. Costos
7. Objetivo del curso

Planeación. Esta etapa contiene:

1. Lugar dónde se realizará la capacitación:
 - a. En el lugar de trabajo
 - b. Fuera del lugar de trabajo
 - c. Método y materiales
 - d. Cantidad de personas
 - e. Adecuación del Programa a las necesidades de la empresa.

Ejecución. Esta etapa contiene:

1. Calidad del material para enseñar
2. Calidad de los Instructores (conocimiento y pedagógico)
3. Garantizar la motivación del personal

Evaluación, control y seguimiento:

En esta etapa de gran dificultad no debe limitarse a medir los conocimientos adquiridos, sino hay que verificar los cambios de comportamiento producidos y si los resultados obtenidos son los esperados por la Empresa.

Si deseamos sinceramente que nuestra organización alcance un alto nivel de competitividad, el recurso principal para alcanzarlo es el hombre, el cual debe estar preparado, no sólo técnicamente, debe estar motivado y con voluntad para tratar de resolver con rapidez y calidad” (Tejeda, 2009).

2.3.1.3.2 Programa de capacitación

“Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. (...) El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ¿Qué se debe enseñar?

- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?"

Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
 - Número de personas
 - Tiempo disponible
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
 - Características personales de conducta
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización: técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.

Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales.

Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso.

Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal” (Chiavenato, 2007, págs. 397-399).

2.3.1.3.3 Implementación de la capacitación

“Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía (Suarez, 2008).

“Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización

La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material de capacitación presentado

El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa

La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno.

Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.

La calidad y preparación de los instructores

El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

La calidad de los aprendices

La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo” (Chiavenato, 2007, pág. 402).

“José Manuel Vecino, especialista en gerencia de RR.HH. y en diseño de ejecución y coordinación de capacitación, considera que el proceso de administración y gerencia en los procesos de entrenamiento tienen que apoyar el marco estratégico corporativo frente a la formación e impulso de las competencias que la empresa necesita.

<<Es imprescindible tener clara cuál es la filosofía de un programa de desarrollo humano. Debe estar orientado al fortalecimiento de las habilidades del recurso humano de la empresa. De esta manera, se interiorizan las competencias y se dará un mayor alcance y sentido a la labor que se realiza cada día>>.

Maritza Pinzón, consultora en capacitación de Team Consultores Asociados, recalca que es preciso conocer la misión, la visión y el modelo de negocio para saber en realidad cómo ejecutar el plan de capacitación.

<<El desarrollo de las personas y lo que las empresas esperan de ellas son dos aspectos que se pueden evidenciar al saber cuáles son los objetivos que se esperan>>” (Suarez, 2008).

2.3.1.3.4 Evaluación de los resultados

“La etapa final de la capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación. Esta evaluación debe considerar dos aspectos; determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas” (Islas, 2013).

Evaluación en el nivel organizacional:

“En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Aumento de la eficacia organizacional
2. Mejoramiento de la imagen de la empresa
3. Mejoramiento de clima organizacional
4. Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
5. Mejoramiento en la atención del cliente
6. Aumento de la eficiencia” (Chiavenato, 2002, pág. 403).

Evaluación en el nivel de recursos humanos:

“En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
2. Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
3. Aumento del conocimiento de las personas
4. Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
5. Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT (Chiavenato, 2002, pág. 403).

Evaluación en el nivel de los cargos:

“En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos
2. Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación
3. Aumento de la productividad
4. Mejoramiento de la calidad” (Chiavenato, 2002, pág. 403).

“La evaluación no es cualquier cosa, dado que medir si se está haciendo lo correcto tiene sus complicaciones. A continuación, algunos indicadores para medir resultados de una capacitación de personal:

Reacción: Aquí se mide el grado de satisfacción del participante, se valoran algunas variables como la aplicación de los contenidos, la capacidad y manejo de información del instructor, el aula o lugar donde se ofreció la capacitación, entre otros puntos. Los resultados se obtienen en una encuesta al finalizar el proceso, la inversión es mínima, el procedimiento es sencillo, pero los resultados son realmente efectivos.

Aprendizaje: Se observa el nivel en que se incrementaron los conocimientos o habilidades gracias a tests, evaluaciones y observaciones. Se requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas, todo relacionado a los objetivos de aprendizaje. Este punto es útil cuando se trabaja con contenidos y habilidades manuales, pero inadecuado cuando lo que se quiere medir son competencias genéricas y actitudes.

Conducta: En este punto, lo que se analiza es el alcance de la aplicación de lo que se aprendió en el puesto de trabajo. Esto, a través de observaciones y entrevistas. Se requiere definir con claridad los indicadores, la inversión de tiempo y el compromiso requerido para el proceso. El objetivo es dejar claro si se ha disminuido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

Resultados. En esta etapa se mide el cambio producido por el individuo a partir de la capacitación. Hay que traducir y estudiar las variables cualitativas y cuantitativas. Además, se requiere de un análisis objetivo que considere los diferentes resultados y mida el grado en el que ha impactado en la capacitación” (Could, 2015).

2.3.2 Desarrollo de personal

“Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría.

Tutoría: los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.

Asesoría a los empleados: el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo” (Chiavenato, 2002, pág. 393).

“El desarrollo personal no es una acción que se pueda alcanzar de un momento a otro, sino que más bien, es el resultado de un largo proceso llevado a cabo durante algún tiempo. En este período el individuo va aumentando continuamente sus conocimientos, sus habilidades, su potencial, su desarrollo emocional, biológico, espiritual y así sucesivamente en todos los aspectos personales de su vida, por lo tanto, el desarrollo personal ayuda al hombre a llegar a la plenitud, es decir, una vez que ya se tiene la organización y el equilibrio suficiente, le hace posible ampliar su propia capacidad para el disfrute, la eficacia y la creatividad” (Ana G, 2010).

2.3.2.1 Proceso del desarrollo de personal

“Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes: Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización. La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado.

No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir.

Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente.

Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando.

Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor.

Participación activa de los gerentes y sus equipos

Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona.

La capacitación y el desarrollo se han convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona se debe hacer responsable de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y los recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional.

El departamento encargado de la administración de recursos humanos funciona cada vez más como un apoyo de staff y de consultoría, ya que ha dejado de ser un simple prestador de servicios.

Intensa vinculación con la actividad de la empresa.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de administración de recursos humanos, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre la conducta de las personas.

Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas

Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.

Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino

Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.

Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.

En plena era de la información, la ARH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. El lugar físico para la capacitación se ha evaporado. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etc. La capacitación es móvil. Más bien dicho, el centro de capacitación es virtual. La escuela es la nueva riqueza de las naciones, y la capacitación es la nueva arma de las empresas rumbo a la competitividad.

La importancia del conocimiento es demasiado grande para quedar circunscrita a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de capacitación y desarrollo.

Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.

Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas. Importancia en las técnicas grupales y solidarias. Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.

La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.

Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen ampliamente por participar en los programas de capacitación y desarrollo, no sólo como aprendices, sino también como instructores.

Búsqueda incesante de la excelencia.

En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente. La inconformidad ante la situación presente, el statu quo y el éxito que ha alcanzado la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente. El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida.

La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos.

Esto no sólo es válido para las personas, los equipos o los gerentes, sino principalmente para todo aquello que ocurre en la empresa. Es la contribución que cada tarea, puesto, función, personas, departamento o área de la empresa aporta para alcanzar los resultados de la organización.

La eficacia se convierte en un importante indicador del desempeño de las personas, de los equipos, de los gerentes o de las áreas de la empresa. La capacitación también debe mostrar en qué aspecto puede contribuir efectivamente, de manera directa o indirecta, a los resultados de la actividad de la empresa. Por eso mismo, el proceso de desarrollo de los recursos humanos está cada vez más en manos de los gerentes y de sus equipos.

Compartir la información en lugar de utilizar controles externos

Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa.

Los programas de capacitación y desarrollo tienen una enorme importancia como medios para preparar y aglutinar a la fuerza de trabajo ante los nuevos rumbos o situaciones, sea para impulsar reestructuraciones organizacionales o cambios culturales, para crear e implantar nuevas estrategias empresariales, para definir nuevos posicionamientos de la empresa en el mercado, para crear y consolidar nuevos productos o servicios, etc.

La posesión y el dominio de la información producen el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona el campo personal para la ambición, la responsabilidad y el riesgo.

La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organización porque sabe a dónde quiere llegar y cómo quiere llegar.

Permanente fuente de retroalimentación

El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas. Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar determinados objetivos.

La retroalimentación permite a la persona saber cómo se está desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la retroalimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben ser corregidos o perfeccionados. Básicamente, la retroalimentación es la principal responsable del aprendizaje, gracias a su refuerzo positivo respecto a las nuevas conductas” (Chiavenato, 2009, pág. 410).

“La Formación y Capacitación de los Recursos Humanos puede constituir una evidente Ventaja Competitiva de las organizaciones, en la medida en que este proceso se desarrolle ajustándose con precisión a las necesidades e intereses de la Organización.

El proceso de formación es vital para el la planificación de la sucesión y del desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones. Cuando estos elementos figuran en la planificación estratégica de la empresa se evita el desgaste de los recursos humanos.

El desarrollo de los RRHH hace posible que los nuevos puestos que aparecen en el plan de recursos humanos se cubran a nivel interno, con lo que se consigue una menor dependencia del mercado de trabajo y que las personas que van cubriendo esos puestos conozcan ya la organización, su cultura, sus políticas, sus normas, etc. Es una política sostenida en el tiempo que permite hacer frente a la obsolescencia profesional y a los cambios sociales y tecnológicos.

El proceso de formación debe ser respaldado por a la Alta Dirección y los directores de línea; es responsabilidad de todos (no solo del departamento de RRHH) lograr la integración de todos los niveles de la empresa con el desarrollo del proceso de formación” (Roa, 2013).

2.3.3 Desarrollo Organizacional

“El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas con la ayuda de un consultor interno o externo. Tiene las siguientes características:

Se basa en la investigación y en la acción, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que se analicen y desarrollen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuese excelente.

En otras palabras, el desarrollo organizacional utiliza un diagnóstico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción) y, posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación” (Chiavenato, 2009, pág. 417).

2.3.3.2 Características del desarrollo organizacional

“Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.

Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer: Crecimiento, destino, identidad y revitalización, satisfacción y desarrollo humano, eficiencia organizacional.

Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del conocimiento experimentado. Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización. Implica una relación cooperativa de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente” (David, 2012).

2.3.3.2 Características del desarrollo organizacional

“Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.

Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer: Crecimiento, destino, identidad y revitalización, satisfacción y desarrollo humano, eficiencia organizacional.

Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del conocimiento experimentado. Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización. Implica una relación cooperativa de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente” (David, 2012).

2.3.3.2.1 Enfoque dirigido a la organización en su conjunto

El desarrollo organizacional involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El desarrollo organizacional es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas.

2.3.3.2.2 Orientación sistémica

El desarrollo organizacional se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia está puesta en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por aislado.

2.3.3.2.3 Agente de cambio

El desarrollo organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o las políticas de la empresa.

El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio. Éste también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de recursos humanos, la dirección y el consultor.

En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de desarrollo organizacional para detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.

2.3.3.2.4 Solución de problemas

El desarrollo organizacional hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por lo tanto, utiliza la investigación-acción, que es una característica fundamental del desarrollo organizacional. Una definición de desarrollo organizacional podría ser: mejora organizacional por medio de la investigación-acción.

2.3.3.2.5 .Aprendizaje por experiencia

Los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella.

Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El desarrollo organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente “dándole vueltas”.

2.3.3.2.6 Procesos de grupo

El desarrollo organizacional se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.

2.3.3.2.7 Retroalimentación

El desarrollo organizacional procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.

2.3.3.2.8 Orientación situacional

El desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

2.3.3.2.9 Desarrollo de equipos

El propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

2.3.3.3 Etapas del desarrollo organizacional

“Un programa de DO es un proceso largo que inicialmente puede causar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad.

Se logra a través de las siguientes etapas:

2.3.3.3.1 Diagnóstico

El diagnóstico es la primera etapa del DO, en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales; o sea, lo que conforma la cultura organizacional; cómo trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etc.

2.3.3.3.2 Planeación de la estrategia

Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización

Las estrategias del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización.

2.3.3.3.3 Educación

Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias, implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.

2.3.3.3.4 Asesoría, entrenamiento y consultoría

Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.

2.3.3.3.5 Evaluación

Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retro informar el proceso y hacer los ajustes necesarios” (David, 2012).

Capítulo tres: Elementos del subsistema de desarrollo de recursos humanos que fortalecen las organizaciones

En este capítulo se aborda el contenido correspondiente a aquellos elementos que dan valor e impactan de manera significativa el desarrollo de personal, una organización debe contar con un programa de desarrollo y capacitación que le permita a su fuerza laboral implementar las mejores técnicas que den como resultado el buen funcionamiento de cada área, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de cada gerencia y de la organización en general.

Por otro lado hay que reconocer que con el desarrollo y capacitación dirigida al personal la organización se fortalece debido a que al invertir en su capital humano, contara con mano de obra actualizada y calificada; a continuación se detallan algunos aspectos de importancia para el fortalecimiento de una organización en cuanto al desarrollo de personal.

3.1 Importancia del desarrollo de habilidades

“Las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día. (...). El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. (...). El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores” (Chiavenato, 2009, pág. 393).

“La formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a medio como a largo plazo. – La mejora de las aptitudes de los trabajadores implica que estos se reciclen (actualicen), que amplíen las habilidades para desempeñar su puesto de trabajo o que aprendan las técnicas necesarias para ocupar otro puesto, normalmente de categoría superior. – Para mejorar las actitudes de los trabajadores habrá que desarrollar sus niveles de colaboración, participación, disponibilidad, iniciativa, empatía, confianza, flexibilidad, etc.

Todas ellas son beneficiosas tanto para el trabajador como para la organización. En la empresa actual no vale con tener unos conocimientos de partida y mantenerlos a lo largo del tiempo puesto que estos se quedarán obsoletos tarde o temprano, no siendo de utilidad para la empresa.

Además este hecho podría suponer que el trabajador permaneciera, a lo largo de los años, en el mismo puesto y sin ninguna posibilidad de promoción, lo cual actuaría claramente como un factor desmotivador para este. Todo esto, unido a las ayudas y subvenciones que se conceden a la formación y desarrollo de los trabajadores, a las que posteriormente haremos referencia, hace que sea una herramienta imprescindible para toda empresa que quiera seguir siendo competitiva en el futuro” (Tejedo et al, pág. 45).

“El desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, se maximicen los conocimientos de los colaboradores, se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción.

La sociedad percibe los impactos del desarrollo de competencias mediante empleos de mejor calidad, mayores tasas de ocupación y formalidad, inclusión social, respeto de los derechos laborales y competitividad dentro de la misma organización, en mercados locales y en los mercados mundiales.

Un ambiente formativo adecuado estimula el aprendizaje en equipo, la construcción de conocimientos y mejores actitudes, motivaciones y valores, lo cual conduce a una mejor integración laboral y social. El reconocimiento que se otorga mediante un certificado de competencia, se valora en el mercado laboral y en el ámbito educativo, favoreciendo la participación social y el compromiso con el aprendizaje permanente” (Saavedra, 2015).

3.1.1 Métodos para desarrollar y fortalecer las habilidades

“Permiten obtener un aumento de la productividad de colaboradores, aumento de la satisfacción de clientes, mayor rendimiento en las ventas, menos rotación de personal y por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de las empresas.

Estos son algunos de los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los empleados de tu organización:

3.1.1.1 Plan de aprendizaje y desarrollo

Un programa efectivo de capacitación para colaboradores que brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza los niveles de eficacia y aumenta el rendimiento.

Los programas de formación en línea con modalidad e-learning son una opción cada vez más atractiva, ya que les permite a los empleados aprender a su propio ritmo sin disponer de un horario y con acceso al material de estudios de forma inmediata.

3.1.1.2 Coaching

El coaching es un método muy efectivo, sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.

En este método, la persona se beneficia de contar con el apoyo de un compañero o líder que tiene la experiencia necesaria y lo puede ayudar a fortalecer las competencias funcionales requeridas para desempeñar más efectivamente el puesto de trabajo.

3.1.1.3 Equipos multidisciplinarios

La puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización.

Al llevar a cabo esta práctica se fomenta el aprendizaje colaborativo y la participación de los colaboradores con distintas competencias que pueden enriquecerse entre sí. Cuando detectas que una persona de tu equipo tiene la necesidad de adquirir o reforzar alguna habilidad en particular puede ser de gran apoyo que comparta con colegas que por su área de trabajo tienen más desarrollada dicha competencia; de alguna manera es aprender por medio de la observación.

3.1.1.4 Rotación de puestos de trabajo

La rotación de puestos de trabajo, así como el entrenamiento cruzado, se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

Esto puede realizarse durante varias horas, meses o incluso años y es muy funcional para aumentar el interés de los empleados por determinadas áreas, prepararlos para un ascenso o mejorar la comunicación.

3.1.1.5 Cambios laterales

Este método consiste en mover a un colaborador a una posición diferente pero con status, remuneración y responsabilidades similares; lo que aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas.

Las ventajas que ofrece, tanto para la empresa como para el empleado, se deben a los nuevos retos y al desarrollo de nuevas habilidades sin la necesidad de proporcionarles mayores responsabilidades.

El éxito de los métodos para fortalecer las competencias laborales de tus empleados es mucho más probable si cuentan con el apoyo de la organización y se establece el escenario idóneo para el desarrollo de los mismos” (Perez, 2016).

3.2 Resultados que se obtienen con el desarrollo de personal

“Algunos beneficios de un plan de capacitación orientado al mejoramiento de las competencias y capacidades del personal son:

Desarrollo de compromiso frente a la tarea y la organización. incremento de la productividad personal y de los equipos, apoyo en la auto motivación para el desarrollo de su gestión, auto conocimiento de fortalezas y debilidades en cada persona, puesta en práctica de habilidades gerenciales, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo, valoración de sus propias capacidades (Autoconfianza), actualización de conocimientos especializados, innovación en las prácticas gerenciales y de gestión, reconocimiento de competencias y conocimientos a desarrollar.

La capacitación es un medio para lograr los resultados de mejoramiento esperado en el personal y de productividad para la organización, pero no es el único, existen otro tipo de intervenciones que pueden llevar a los resultados esperados de tal manera que por fin los gerentes puedan decir con entusiasmo que valió la pena la inversión (no el gasto) que se hizo en capacitación” (Vecino, 2006).

“Cuando la formación se imparte correctamente, se obtienen una serie de ventajas, que reseñamos esquemáticamente a continuación:

3.2.1 Sobre el proceso de trabajo

Incremento de la cantidad

Aumento de la calidad

Disminución de las piezas defectuosas

Reducción de los desechos de materias primas

Optimización de los tiempos muertos, y mejor aprovechamiento de la hora/máquina.

Disminución de las averías.

3.2.2 Sobre el personal

Reducción del ausentismo

Aumento de la puntualidad

Disminución de los abandonos del puesto de trabajo

Incremento de la satisfacción laboral

Mejor conocimiento de los otros departamentos, y consiguientemente, reducción del sociocentrismo

Disminución de la rotación, tanto externa como interna

Mejora de la motivación y de la integración del trabajador en la empresa.

3.2.3 Sobre la actividad directiva

Fácil introducción de la nueva tecnología
Suscitación de un mejor clima de trabajo.

Mejora de la comunicación vertical y horizontal

Identificación de las personas más aptas para la promoción” (Perez, 2015)

3.3 Evaluación de conocimientos adquiridos por parte del personal

“Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

Reacción

Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa: ¿les gusto? ¿Piensan que es valioso?

Aprendizaje

Es posible someter a prueba a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.

Conducta

Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación (...).

Resultados

Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar ¿Qué resultados finales se lograron en términos de objetivos de la capacitación previamente establecidos? ¿Descendió el número de quejas de los clientes acerca de los empleados? ¿Mejóro el índice de rechazo?” (Dessler, 1996, pág. 257)

“La evaluación de los resultados se centra en actividades o eventos claves que permitan responder a las necesidades de capacitación identificadas. Para evaluar los resultados de la capacitación el equipo debe vigilar que:

1. Se especifique claramente lo que necesita (objetivo estratégico) y como se va a hacer (objetivo operacional).
2. Se establezcan indicadores de desempeño para monitorear los resultados claramente.
3. Se desarrolle un diagrama de evaluación de acuerdo con los eventos y las actividades reales, y no basarse en supuestos.
4. Se complete el diagrama de acuerdo con la sucesión de los eventos y actividades, no tiempo después, ya que se pierde oportunidad y veracidad en la información.

3.3.1 El costo de la evaluación

“La justificación de la inversión de la capacitación puede ser garantizada mediante el diseño de mecanismo de control, con base en una evaluación medible de la capacitación. Algunas organizaciones incompetentes descartan la posibilidad de realizar evaluaciones y seguimientos, ya que consideran erróneamente que son innecesarias y demasiado costosas. El costo de la capacitación debe centrarse en los beneficios obtenidos.

El costo de una evaluación se incrementa de acuerdo a los niveles de complejidad y de compromiso de la misma. Lo importante es que los beneficios por las organizaciones y para los participantes también se incrementen.

3.3.2 Tipos de prueba

Las pruebas son un instrumento central en el proceso de evaluación, ya que gran parte de la objetividad que se consiga dependerá del instrumento utilizado. Esta se elige en relación con el objetivo, la conducta objeto de estudio, la población, el tema, el lugar donde serán aplicados los conocimientos y los recursos materiales.

Las pruebas se clasifican en: orales, prácticas y escritas” (Grados Espinoza, 2012).

3.4 Cumplimiento de objetivos organizacionales

“Uno de los grandes desafíos en el trabajo de las consultoras en desarrollo organizacional y capacitación y del trabajo que realizan al interior de sus empresas las áreas de recursos humanos en ese ámbito, es el cálculo del ROI (Return on investment, retorno de la inversión) en capacitación y coaching.

La fórmula: $ROI = C \times R$ dice que el retorno de la inversión (ROI) es producto de multiplicar los resultados de la evaluación de 360° en competencias (C) por los resultados de negocio de la organización (o área en formación) o por los resultados puntuales del ejecutivo o gerente que está siendo capacitado” (Gil, 2016).

“Los beneficios del trabajo bien hecho de los recursos humanos no se suelen medir de manera contante y sonante, pero esto no quiere decir que no sea posible conocer el ROI de los recursos humanos, es decir, el retorno de la inversión.

Cualquier ejecutivo sabe perfectamente que es muy difícil convencer a una mesa directiva de invertir en actividades de formación, en coaching o en cualquier otra actividad de recursos humanos. Esto es así porque, aunque se tiene conciencia de la necesidad organizacional que es la gestión de las personas en una empresa, se desconoce en qué se puede convertir el dinero destinado a estas actividades. Los directivos reconocen que el capital humano es su mayor recurso pero no quieren invertir en ello porque es difícil hacerlo aparecer en los balances de cualquier empresa.

Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado, con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa. En opinión de Gelinier, la formación debe considerarse como una doble inversión rentable: «además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo” (Puchol, 2003, pág. 171).

Conclusiones

La presentación de las generalidades del sistema de recursos humanos indica que está compuesta por los subsistemas de integración de personas, organización, retención, desarrollo y auditoría. Los resultados de las acciones en cada procedimiento vienen a retroalimentar los procesos de forma positiva o negativa para fortalecer la gestión administrativa y el funcionamiento equilibrado del sistema organizacional.

Se detalla el proceso del subsistema de desarrollo como base para el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, para ello es necesario contar con procesos de capacitación: ciclo, detección de necesidades, programa de capacitación, cumplimiento y evaluación de los resultados. Con estos procesos se agrega valor a las personas, de esta manera las empresas desarrollan a su personal y mejoran sus procesos. En cuanto al desarrollo organizacional, es un enfoque especial de cambio que los propios empleados formulan, las fases del desarrollo organizacional se indican mediante el diagnóstico, intervención y refuerzo.

Especificando los elementos del desarrollo de recursos humanos que fortalecen las organizaciones, se evidencia la importancia del desarrollo de habilidades, ya que las organizaciones actualmente están interesadas en que su personal posea talento; la excelencia en la atención, servicio y producción se verá reflejado por la calidad de preparación de la fuerza laboral.

Se concluye que el subsistema de desarrollo de recursos humanos, funciona como base de la gestión administrativa y se complementa con los demás subsistemas al ser fuente de motivación para el logro de los objetivos del personal y la organización, enriqueciendo la cadena de valor sobre la que se trabaja en el mundo corporativo, con ello se logra el crecimiento y mejora continua para el personal desarrollando su talento con la finalidad de que las organizaciones (individuos, departamentos, equipos y el ambiente) se retroalimente.

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u1parte4.htm>
- (s.f.).
- Alegsa, L. (26 de 06 de 2016). *Alegsa.com.ar*. Obtenido de *Alegsa.com.ar*:
<http://alegsa.com.ar>
- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administracion de personal*. Estado de México: Red de Tercer Milenio S.C.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Ana G, M. (2010 de Octubre de 2010). *Superacion personal*. Obtenido de Superacion personal: <https://superacionpersonalmag.wordpress.com/2010/10/03/importancia-del-desarrollo-personal-3/>
- Anonimo. (15 de 03 de 2009). *ABC*. Obtenido de *ABC*:
<https://m.abc.com.py//articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-114671.html>
- Anónimo. (2013). *Cognifit*. Obtenido de Cognifit: <https://www.cognifit.com>
- Anonimo. (01 de 01 de 2014). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com:
<https://www.significados.com>
- Arrién Somarriba, J. B. (s.f.). Los recursos administrativos - doctrina general. *Los recursos administrativos en Nicaragua*, 246.
- Bembibre, C. (15 de 02 de 2010). *Definicion ABC*. Obtenido de Definicion ABC:
<https://www.definicionabc.com>
- Bustamante, P. C. (27 de enero de 2013). *Capacitacion y desarrollo*. Obtenido de Capacitacion y desarrollo: <https://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-capacitacion-y-desarrollo>
- Charles D., S., Pervaiz K, Ramos, A., & Ramos, C. L. (2012). *Administración de la innovación*. Mexico: Pearson Educación.
- Chiang Vega, M., Martin Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestion del talento Humano* (pág. 414). mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Chuquisengo, R. (s.f.). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Could, P. (26 de Agosto de 2015). *Indicadores para medir resultados*. Obtenido de <http://blog.people-cloud.com/4-indicadores-para-medir-resultados-de-una-capacitacion-de-personal/>
- Couto, F. (19 de 04 de 2010). *Blog Fabian Couto*. Obtenido de Blog Fabian Couto: <https://fabiancouto.wordpress.com/2010/04/19/fase-de-desarrollo-de-los-equipos>
- Covey, S. R. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Cuevas, J. C. (01 de Marzo de 2011). *Psicología y empresa*. Obtenido de Psicología y empresa: <http://psicologiayempresa.com/el-diseno-del-programa-de-capacitacion.html>
- David, D. P. (20 de Mayo de 2012). *Teorías de la administración*. Obtenido de Teorías de la administración: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html#!/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- De Trejo, R. (28 de 08 de 2008). *Blogspot Regina de Trejo*. Obtenido de Blogspot Regina de Trejo: <http://reginadetrejo.blogspot.com/2008/08/recursos-basicos-de-empresa.html?m=1>
- Dessler, G. (1996). Administración de personal. En G. Dessler, *administración de personal* (pág. 241). mexico: prentice-Hall Hispanoamericana S,A.

- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F.: Pearson Educacion de Mexico, S.A de C.V.
- Duran, P. L. (01 de Mayo de 2011). *Sistema de Desarrollo*. Obtenido de Sistema de Desarrollo: <https://es.slideshare.net/mayelen/subsistema-de-desarrollo-7799102>
- Ecolink. (18 de 12 de 2009). *Ecolink*. Obtenido de Ecolink: <http://www.ecolink.com.ar/recursos/fisicos>
- Enriquez, F. (01 de Junio de 2016). *Learning*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-aprendizaje-organizacional-farias-henriquez>
- Fabatalentohumano. (25 de 03 de 2013). *Talento humano faba 2013*. Obtenido de Talento humano faba 2013: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html?m=0>
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: 2006.
- Gil, F. (24 de Febrero de 2016). *Semana economica*. Obtenido de Semana economica: <http://semanaeconomica.com/transformandotalento/2016/02/24/el-roi-de-la-capacitacion-o-el-coaching/>
- Grados Espinoza, J. (2012). *Capacitacion y desarrollo de personal*. (E. Trillas, Ed.) Mexico.
- Grau, A. (17 de 07 de 2017). *Agustin Grau*. Obtenido de Agustin Grau: <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- Guerra Roman, J. I. (11 de 04 de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com>
- Henriquez, M. A. (01 de Junio de 2016). *Gestion de Proyectos de Recursos Humanos*. Obtenido de Gestion de Proyectos de Recursos Humanos: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-aprendizaje-organizacional-farias-henriquez>
- Islas, B. (13 de Mayo de 2013). *El capacitador*. Obtenido de El capacitador: <http://bic022013.blogspot.com/2013/05/evaluacion-de-los-resultados-de-la.html>

- Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A de C.V.
- Jimenez, A. R. (27 de Agosto de 2011). *Materiales de aprendizaje*. Obtenido de <http://aidacapacitacionsistemica.blogspot.com/2011/08/tendencias-de-la-capacitacion-en-el.html>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ledo, M. V. (20 de 03 de 2006). *Necesidades de Aprendizaje*. Obtenido de Necesidades de Aprendizaje: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol20_03_06/ems12306.htm
- Lopez Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., & Ferrer Guerra, J. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYME*. Mexico: Pearson Educacion.
- Medina Lainez, M. P. (05 de 11 de 2012). *Blogspot.com*. Obtenido de Blogspot.com: <http://gestionyadmderecursos.blogspot.com/2012/11/la-naturaleza-compleja-del-hombre.html>
- Nafete Rodriguez, J. L. (21 de 11 de 2011). *Gestiopolis Acerca de ABC Temático*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-valor-del-recurso-humano-talento-humano/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/percepcion/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: <https://definición.de/razonamiento/>
- Pérez, M. V. (30 de 03 de 2015). *La Prensa*. Obtenido de La prensa: <http://www.laprensa.com.ni>
- Perez, O. (2015 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Perez, O. (18 de Mayo de 2016). *Peoplenext*. Obtenido de Peoplenext: <http://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>

- Perozo De Jimenez, G. (2008). *Fases del desarrollo organizacional y modelos de cambio planeado*. Dirección de Investigaciones y Postgrado/Universidad Nacional Abierta: Compilación con fines académicos.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes PH.D, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Estados Unidos: Palibrio.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. Mexico: Limusa.
- Roa, E. R. (11 de Marzo de 2013). *Proceso de formación*. Obtenido de Proceso de formación: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodriguez Valencia, J. (s.f.). *Administración moderna de personal*.
- Rodriguez, A. (15 de Julio de 2003). *Capacitación y Desarrollo*. Obtenido de Capacitación y Desarrollo: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Saavedra, M. J. (17 de Octubre de 2015). *Importancia de la formación y desarrollo*. Obtenido de Importancia de la formación y desarrollo: repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/.../UlloaSaavedraMonicaJohana2015
- Suarez, A. (20 de Junio de 2008). *Gestión Humana*. Obtenido de Gestión Humana: www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/.../17-como_estructurar_capacitacion.pdf
- Tames, H. G. (01 de Marzo de 2009). *Impacto de la capacitación*. Obtenido de Imparto de la capacitación: [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjU9OSEv9XXAhXljlQKHTPMCYoQFgg5MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.spentamexico.org%2Fv4-n1%2F4\(1\)%2520194-249.pdf&usg=AOvVaw0Av2yBIW47M_0AtWLj_B1q](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjU9OSEv9XXAhXljlQKHTPMCYoQFgg5MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.spentamexico.org%2Fv4-n1%2F4(1)%2520194-249.pdf&usg=AOvVaw0Av2yBIW47M_0AtWLj_B1q)
- Tejeda, A. (01 de Mayo de 2009). *Etapas de la capacitación*. Obtenido de Etapas de la capacitación: <https://angytejeda.jimdo.com/unidad-1/1-9-etapas-de-capacitaci%C3%B3n/>

Tejedo, J., & Iglesias, M. (s.f.). *Operaciones administrativas de recursos humanos*.

Ucha, F. (06 de 11 de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://definicionabc.com/general/razonamiento.php>

Vargas Melgarejo, L. (2017). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/html/747/74711353004/>

Vecino, J. M. (18 de Septiembre de 2006). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/que-esperar-proceso-capacitacion/35329>

Ventura, S. (26 de 05 de 2011). *Gestión.ORG*. Obtenido de Gestión.ORG: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/3049/como-se-determinan-las-necesidades-de-capacitacion/>

Anexos:

| | |
|----------------|----|
| Figura 1 | 28 |
| Figura 2 | 41 |