



**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN, PROMOCION Y RECONOCIMIENTO
DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES**

RUTH YANNETH MOLINA VARGAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TUNJA
2011**



**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION, PROMOCION Y RECONOCIMIENTO
DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES**

RUTH YANNETH MOLINA VARGAS

**Monografía para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Directora
Dra. Alba Azucena Fonseca Cristancho
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TUNJA
2011**

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tunja, Abril de 2011

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis en primer lugar a Dios y a la Virgen del Milagro, porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre por su constante cariño y enorme ejemplo de perseverancia; a mi esposo, por su amor, comprensión y paciente espera en la culminación del trabajo; a mis hijos Johan Daniel y Stephanny Alejandra, por prestarme el tiempo que les pertenecía convirtiéndose en mi motor impulsor; a mis hermanos por su apoyo y soporte incondicional; a los nunca dudaron de mis capacidades y por el contrario me alentaron con sus palabras, a todos ellos les dedico éste logro que también les pertenece.

AGRADECIMIENTOS

Doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor de alcanzar un escalón más en la vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mi madre y hermanos, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A todos los maestros de la UNAD, que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

A mis compañeros de trabajo y amigos que de una u otra forma me brindaron su cariño, comprensión y apodo, dándome con ello momentos muy gratos.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	8
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO REFERENCIA	13
4.1 MARCO TEÓRICO	13
5. DISEÑO METODOLÓGICO	17
5.1 FUENTES PRIMARIAS	17
5.2 FUENTES SECUNDARIAS	17
5.3 PROCEDIMIENTO	17
5.4 LIMITACIONES	18

6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN, PROMOCION Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES	19
7. CAPITULO PRIMERO	20
7.1 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN	20
7.1.1 Importancia de la capacitación en la organización.	21
8. CAPITULO SEGUNDO	29
8.1 PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.	29
8.1.1 Promoción	30
8.1.2 Transferencias.	31
8.1.3 Ascenso.	31
8.1.4 Reconocimiento	33
9. CAPITULO TERCER	36
9.1 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACION, PROMOCION Y RECONOCIMIENTO DE PERSONAL.	36
9.1.1 ¿Por qué evaluar el desempeño?	37
9.1.2 Métodos de evaluación de desempeño.	39
9.1.4. Evaluación por competencias.	42
9.1.5 El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño.	46
10. CONCLUSIONES	48
11. RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51

INTRODUCCION

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las, motivaciones y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El constante dinamismo de las organizaciones, hace que las empresas sean cada vez más competitivas, dándole importancia a la implementación de nuevas tecnologías, o adquisición de recursos (físicos, financieros), dejando a un lado el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, el Talento Humano.

Estudios alrededor han demostrado que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el talento humano – tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización

Las organizaciones se enfrentan hoy a nuevos desafíos el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades se adquieren y fortalecen con el entrenamiento, la educación, experiencia, un conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente competente para desarrollar un trabajo con calidad; es desarrollar gestión por competencias.

Las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente en aumentar la productividad del trabajo y de inversión en educación o entrenamiento de la mano de obra, para impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas; que garantice el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer. Lo anterior permite establecer una alianza Estratégica empresa – trabajadores generando así mejores Recursos Humanos,

con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad, condiciones de una sociedad globalizada.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible con capacitación, promoción y reconocimiento mejorar la capacidad productiva de los trabajadores en las organizaciones?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Reconocer la importancia de la Capacitación, Promoción y Reconocimiento del personal, para mejorar la productividad en las organizaciones.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la Importancia de la capacitación del personal en las organizaciones.
- Identificar procesos de promoción y reconocimiento del personal en la empresa.
- Evaluar la importancia de una correcta implementación en los procesos de capacitación, promoción y reconocimiento del personal.

3. JUSTIFICACIÓN

El Talento humano es uno de los capitales más representativos, dentro de cualquier organización, pues de éste depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más valioso con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal formado integralmente, para cumplir con un buen desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal o Gestión de recursos Humanos debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de desarrollo de capital humanos basado en competencias, como herramienta de identificar, evaluar, validar y entrenar al talento, al igual que se hace importante validar los conocimientos o experiencias adquiridas y hacer más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Estas estrategias permitirán una evaluación del desempeño para una mejor apreciación del desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo. Logrando excelencia, fortalecimientos de cualidades entre otros aspectos

Cabe señalar que con la presente monografía se espera contribuir, a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del recurso humano.

4. MARCO REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El Talento Humano ha cobrado vital importancia en las organizaciones, en cuanto a las capacitaciones y desarrollo del personal, tanto así que diversos autores se han interesado en profundizar sobre estos temas y dar un aporte significativo a los administradores de personal para que tomen como referencia teorías que serán muy útiles en el momento de tomar decisiones en cuanto al desarrollo del personal dentro de la organización, entre éstas tenemos a:

- **Elliott Jaques.** Con su teoría de la Organización requerida, analizó la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos, donde “la capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar resultados (realizar la tarea)¹” El individuo constantemente debe tomar decisiones aunque su labor sea rutinaria, es él quien debe tomar la mejor decisión teniendo siempre presente los criterios que tiene establecidos la organización. Para Jaques, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo particular, considerando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas.

- **David C. McClelland.** Analiza “la motivación humana, la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias”.² Las aptitudes académicas tradicionales como (calificaciones y títulos) no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En su lugar, propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos que simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, flexibilidad, iniciativa, etc.

Todo Individuo tiene diversidad de capacidades y habilidades que no siempre son exploradas ni reconocidas por la organización por limitarse al trabajo meramente mecánico.

¹ JAQUES, Elliott, y CASON, Kathryn. Human Capability. Cason Hall & Co. Publishers Ltda., Falls Church, 1994.

² McCLELLAND, David C. Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

- **Spencer y Spencer.** Quien afirma que “competencia es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y /o unaperformance superior en un trabajo o situación”.³. “Característica subyacente” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, basado en un criterio general o estándar. Así mismo Spencer dividió en dos categorías las competencias:

“Competencias de punto inicial” son características esenciales generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.

“Competencias diferenciales” son los factores que distinguen a las personas de niveles superiores; ejemplo, orientación con respecto a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.

Lo que significa que las competencias no son transitorias son adquiridas en diversos ámbitos y circunstancias lo cual permite que el individuo adquiera cada vez mas destrezas que le duraran por un largo periodo de tiempo.

Para **Levy- Leboyer** “Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savior-faire, conocimientos y cualidades individuales”⁴. De ahí la importancia de la empresa en administrar bien las competencias individuales de los empleados, tanto de los actuales como de los futuros.

Por otro lado, **Daniel Goleman.** En su libro la Inteligencia emocional en la empresa, plantea conceptos sobre cómo las reglas del trabajo están cambiando, “Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la

³ SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., EE.UU., 1993.

⁴ PERETTI, Jean-Marie, Gestión des ressources humaines, Librairie Vuibert, Paris, 1998.

preparación, y la experiencia, sino cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás”.⁵

Ésta regla se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto. Por tal razón es importante que los individuos no esperen a que solo la organización sea la que los capacite, sino que por iniciativa propia deben buscar medios de capacitación que estén a la vanguardia y exigencia de las organizaciones, ya que si bien es un beneficio que servirá para un mejordesempeño individual, también contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte se tiene presente que no basta con la capacitación y preparación que se les brinde a los empleados, sino que además es fundamental la motivación que se desprende de esta, de aquí la importancia que se le ha dado al reconocimiento del personal dentro de las empresas.

- **Robbins.** Señala, que “el Reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”.⁶ Todo trabajador espera que su trabajo sea reconocido y por consiguiente se le de un merecido reconocimiento, pero también es claro que el trabajo deberá merecer el reconocimiento, no es posible esperar ser recompensado por un trabajo rutinario que no ha mostrado innovación en los resultados.

- **Alyne García Gamboa** al respecto nos comenta, que cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

- **Sugeily León** al respecto opina que “la gerencia debe entender la importancia de implementar una cultura de reconocimiento dentro de la organización, así como lo establece Raúl Abad en su artículo El Poder del Reconocimiento”, el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

⁵ GOLEMAN, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

⁶ ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización. Reconocen a sus empleados o colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos. Realizan presentaciones profesionales preocupándose de que se realice correctamente y sin fallos.

- **Raúl Abad** en su artículo ¿Qué tipo de Reconocimiento Utilizar? establece dos tipos de Reconocimiento como son:

* Reconocimiento informal. Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

* Reconocimiento formal. Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Utilizado para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la organización, el utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, con la finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

De igual manera, al igual que Abad se recomienda a las empresas que establezcan criterios que definan claramente a la persona adecuada para recibir el reconocimiento.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente monografía está enmarcada en un modelo cualitativo, orientado hacia un tipo de investigación documental. Cásares (1997) señala que la investigación documental: depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanentes, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Esta investigación se basa en la compilación de documentos que ilustran la importancia que tiene el desarrollo del talento humano dentro de la organización en pro de fortalecer la competitividad y eficacia productiva.

5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para éste trabajo no se utilizaron fuentes primarias, debido a que la información ya se encontraba plasmada en los diferentes documentos investigados y analizados por sus respectivos autores.

5.2 FUENTES SECUNDARIAS

- Bibliotecas
- Libros
- Artículos (revistas, periódicos)
- Internet
- Videos
- Monografías.

5.3 PROCEDIMIENTO

- Elección del tema.
- Acopio de la información.
- Organización de datos.
- Análisis de los datos y organización del trabajo.

- Redacción del documento.
- Conclusión y recomendaciones.

5.4 LIMITACIONES

La principal limitación fue la carencia de material bibliográfico para la recolección de datos para desarrollar la investigación.

La dificultad del factor tiempo por la realización de las actividades de carácter laboral.

6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN, PROMOCION Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

El rol de las personas dentro de la organización se ha ido transformando a lo largo del tiempo. Lo que en un comienzo era llamado mano de obra, posteriormente se volvió recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa, y en la actualidad vemos cómo se habla de personas, motivación, talento, conocimiento y creatividad.

Hoy en día se considera que el factor clave de toda organización son las personas ya que en estas reside el conocimiento y la creatividad. Por esta razón una motivación en el momento indicado es fundamental para el éxito de la empresa; ya que si no se le brinda la importancia que merece el recurso humano, no logran más que un déficit en recursos cualificados y rotación continua de personal, generando de esta manera mas gastos para la reclusión de personal e incomodidad para aquellos que continúan en sus puestos de trabajo.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad, la retribución a dejado de ser elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto; dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación y el desarrollo personal. Estos elementos conforman lo que se llama salario emocional, que no es más que el trato que la persona recibe de parte de sus superiores; convertido en capacitaciones, ascensos y reconocimientos; razones consideradas por el individuo para su permanecía o abandono de la empresa.

7. CAPITULO PRIMERO

7.1 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN

Es importante precisar los diferentes conceptos que se tienen sobre el término capacitación, para de ésta manera dar una visión más clara sobre el tema: "Capacitación, es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas, El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."⁷. (Aquino y otros, 1997)

"La capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."⁸. (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades"⁹. (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo."¹⁰(Bohlander, G. y otros; 1999)

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)

⁷ AQUINO, Jorge A. VOLA, Roberto E. ARECCO, Marcelo J. AQUINO, Gustavo J. Recursos Humanos. Argentina : Ediciones Macchi. 2da Edición. 1997.

⁸ BLAKE, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Argentina : Ediciones Macchi, 2da Edición. 1997.

⁹ GORE, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.

¹⁰ BOHLANDER, G. SHERMAN, A. Snell, A. Administración de Recursos Humanos.

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores."¹¹ (Siliceo; 1996)

La capacitación es uno de los instrumentos imprescindibles para la Administración del Talento Humano, por medio del cual se mejora la eficiencia en el trabajo, permitiendo que la empresa se adapte a los constantes cambios tanto dentro como fuera de la organización. Así mismo proporciona a los empleados la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, desarrollar sus aptitudes y habilidades, aumentando sus competencias, y motivación para desempeñar con éxitosus funciones.

7.1.1 Importancia de la capacitación en la organización. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas e instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Al hablar de capacitación dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, charlas, conferencias, seminarios basados siempre en el interés por instruir, más sin embargo hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado para adaptarse a las necesidades y cultura de la empresa.

- **¿Por qué capacitar?** "En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" *Peter Drucker*.¹²

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Si tenemos presente que vivimos en un entorno cambiante donde las exigencias de competitividad se hacen cada vez más evidentes. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico

¹¹ SILICEO AGUILAR, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición

¹² DRUKER, Peter. La organización del Futuro. Editorial Granica.2007.

entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es vital la constante capacitación del personal.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

La obsolescencia (maquinas en desuso), también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos redundando a la vez en beneficios para la empresa.

- **Beneficios de la Capacitación.** La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el Talento Humano así como una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

- **Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones.** Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Mejora los sistemas y métodos de trabajo
- Reduce los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuye ausencias y rotación de personal
- Reduce costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reduce el tiempo de aprendizaje
- Disminuye la carga de trabajo de los jefes
- Reduce los costos para trabajos extraordinarios
- Disminuye los accidentes de trabajo.

- **Cómo beneficia la capacitación al personal.** Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

- **Tipos de capacitación.** Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

*Según expertos en la materia, la capacitación laboral se divide en tres grandes grupos:

Capacitación para el trabajo. Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Esta se divide a su vez en:

Capacitación de preingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Esta capacitación tiene como objetivo el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo

Capacitación Inductiva. Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva. Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años,

sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva. Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación

Capacitación para el desarrollo de carrera. Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Modalidades de capacitación.

Formación. Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización. Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización. Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

Perfeccionamiento. Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación. Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de capacitación. Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel básico. Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel intermedio. Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel avanzado. Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

¿Cómo determinar si es necesaria la capacitación? Para determinar si es necesaria la capacitación se puede tomar como referencia un árbol de decisión el cual provee un método efectivo para la toma de decisiones debido a que:

- Claramente plantean el problema para que todas las opciones sean analizadas.
- Permiten analizar totalmente las posibles consecuencias de tomar una decisión.
- Proveen un esquema para cuantificar el costo de un resultado y la probabilidad de que suceda.
- Nos ayuda a realizar las mejores decisiones sobre la base de la información existente y de las mejores suposiciones.

- **Modelo de capacitación.** Ahora que sabemos la importancia de la capacitación, vale la pena preguntarse cuál es la mejor forma de estructurar un programa de capacitación o entrenamiento; para ello es necesario pensar en “¿si es mejor tener al ideal o formar al ideal?”; esta interrogante radica principalmente en el desempeño que se espera del funcionario, el cual esta directamente relacionado con las competencias que este posea. Al igual que los procesos de una organización, el desempeño y las competencias deben ser evolutivos, lo cual exige que el modelo de capacitación también deba serlo.

El modelo ideal de capacitación de una empresa que basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los funcionarios para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

En el modelo de gestión por competencia se hace necesario desglosar y agrupar los temas en las competencias que involucra el mismo; a su vez las competencias que involucra cada tema, deben ser enseñadas de formas particulares, esto para que los conocimientos sean asumidos con mayor facilidad, creando así una base de datos practica, dinámica y operativa en los capacitando.

- **Evaluación.** La etapa final de proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, por lo general el problema más común de cualquier programa de entrenamiento. La evolución de un programa de capacitación se compone de diversas miradas las cuales a su vez se componen de un número específico de indicadores.

La evaluación sobre el nivel de eficiencia del programa de capacitación, se basa en los siguientes aspectos:

* Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

- * Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los siguientes resultados:

- * Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- * Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- * Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- * Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización.
- * Como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

8. CAPITULO SEGUNDO

8.1 PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.

Una organización es viable no solo al captar el Talento Humano, sino que exige una serie de cuidados especiales para mantenerlos, entre los que sobresalen planes de compensación monetaria, promociones (ascensos) y reconocimientos. Es importante que la empresa brinde a su personal recompensas y los motive, a permanecer satisfechos y la sienta suya.

Día a día las personas que trabajan se fuerzan por alcanzar el logro de sus objetivos individuales y colectivos, quieren que su trabajo sea apreciado y reconocido por sus jefes y compañeros. Se trata de una cuestión de necesidades que todos como seres humanos tenemos: reconocimiento, aprecio y logro. Pero además, esto fortalece la cultura de alto desempeño: Reconocer a quienes lo hacen bien, genera una diferenciación que motiva a los colaboradores a seguir haciéndolo bien y mejor, y da una señal a quienes no hacen, ver lo que se valora en la Compañía.

El reconocimiento como práctica de la Compañía genera un entorno de trabajo agradable, motivador y energético para lograr excelentes resultados y tener un clima laboral positivo y productivo y el sistema de recompensas (salarios, beneficios, promociones, etc.) constituyen factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la empresa.

Por consiguiente las recompensas se aplican para reforzar actividades humanas que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo.
- Amplíen la interdependencia con terceros y con el sistema o con la organización.
- Ayuden a consolidar el control que el sistema o la organización ejerce sobre su propio destino.

Las recompensas proporcionadas por la organización hacen énfasis, sobre todo, en la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del empleado. La gran mayoría de las empresas adoptan los siguientes tipos de recompensas:

- Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de la organización, aunque se limita a pocos individuos, directores y gerentes.

- Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos, siempre que el desempeño del empleado no haya sido insatisfactorio. En general tales incentivos son pequeños y buscan ante todo mantener el equilibrio salarial.

- Aquellas que alcanzan una pequeña proporción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. En éste caso las recompensas exigen diferenciación en el desempeño e implican amplio mejoramiento con autentico valor motivacional.

- Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno.

Es así como las recompensas son consideradas retribuciones que la organización le otorga al empleado, para incentivarlos por el excelente desempeño y los resultados de su trabajo, entre éstas encontramos:

8.1.1 Promoción. Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

Que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de competencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

8.1.2 Transferencias. Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

8.1.3 Ascenso. El ascenso involucra un aumento de categoría. El propósito del ascenso es llenar una vacante, que en general es más valiosa para la organización que la posición actual de quien es promovido.

Las empresas para los ascensos tienen encuentra datos significativos sobre la capacidad y competencia de cada uno de los empleados, datos que le sirven para establecer planes y programas de ascensos.

Reyes Ponce, propone que en los planes de ascensos deben considerar los siguientes factores:

Su carácter de incentivo directo implica que:

- Todo ascenso supone ordinariamente un aumento de salario.
- Es un incentivo moral por el estatus social que otorga.
- Al suponer la necesidad de clases o grados de salario hay que considerar la necesidad de coordinar el aumento de salario dentro de la clase.
- Debe recordarse, como principio fundamental, que un trabajador que ya no tiene posibilidad de mejorar pierde interés.

El ascenso solamente por antigüedad tiene las siguientes desventajas:

- Elimina todo estímulo para mejorar, todo depende del tiempo.
- Coloca muchas veces a los más ineficientes
- Cada vacante implica una movilización total de personal inferior, con las consecuentes desventajas.
- Obliga a los trabajadores a ascender a puestos que no corresponden a sus aptitudes y conocimientos.
- De igual manera el ascenso por antigüedad también presenta las siguientes ventajas:
- Garantiza al personal su mejoramiento, y con ello su interés.
- Protege al individuo de favoritismos que le impiden ascender o le dificultan lograr los ascensos.
- Reduce la rotación de personal, porque éste se estabiliza al saber que puede ascender.

La posibilidad de ascender, crecer en el plano profesional y personal es un factor muy importante para conseguir y mantener el mejor talento disponible, aportando a la organización:

- Capacidad para trabajar con escasez de recursos incentivando al resto del personal de la organización a hacer las cosas más eficiente y productivamente cada día.
- Alto sentido de supervivencia ante una situación económica inestable donde el recurso humano, en especial la gerencia, tiene el compromiso de utilizar herramientas que le permitan mejorar continuamente hacia el logro de las metas organizacionales.

Por otra parte algunas organizaciones toman en cuenta para la promoción, traslado o ascensos, criterios cómo:

- **El merito.** Su fuente es el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Sin embargo, existen ciertas dificultades al momento de tomar una decisión acertada, convirtiéndose la promoción en una especie de "premio por simpatía". ¿Cuál es la causa de esta situación? Esto se presenta cuando la persona que toma la decisión no puede distinguir en forma objetiva entre los candidatos que han tenido un desempeño sobresaliente y las que no la han tenido. El merito debe primar en los puestos de rango más alto, es decir donde se requiera calificaciones más altas.

- **La Simpatía.** Las decisiones de promoción que se basan en sentimiento personales son más comunes cuando el desempeño no se mide de manera objetiva. Cuando las promociones se originan en "corazonadas" personales, es probable que la organización termine elevando a una persona de capacidad inferior a un nivel de más alta responsabilidad y actuando directamente en perjuicio de la motivación y la satisfacción de los otros trabajadores. Lo importante es que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.

- **La antigüedad.** La experiencia no es sinónimo de habilidad en algunas situaciones el trabajador de mayor antigüedad recibe la promoción. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa. La ventaja de este criterio radica es su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos, para determinar quién es el indicado. Algunos autores indican que esto reduce la rotación de personal.

8.1.4 Reconocimiento. El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

En la actualidad vivimos un momento donde el talento en la empresa se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas más competitivas.

Los directivos de las organizaciones generalmente no conocen cómo se sienten realmente sus empleados. A través del reconocimiento los empleados reflejarán su visión, valores y estrategia cada día y en cada ocasión, lo vivirán y lo transmitirán a través de su comportamiento.

Raúl Abad en su artículo ¿Qué tipo de Reconocimiento Utilizar? establece dos tipos de Reconocimiento que a continuación se explican:

- **Reconocimiento informal.** Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

- **Reconocimiento formal.** Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la organización, el utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, con la finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

La claridad y la consistencia son fundamentales. La gente necesita ver que cada persona que hace la misma contribución recibe un mismo reconocimiento por sus esfuerzos, así como es muy importante reconocer el trabajo de todos los que contribuyeron al éxito de un proyecto.

Se recomienda a las empresas que establezcan criterios que definan claramente a la persona adecuada para recibir el reconocimiento. Decidir qué es lo que realmente desea alcanzar, a través de sus esfuerzos en reconocimiento y establezca oportunidades que enfatizen y refuercen sus objetivos. Las estadísticas demuestran que la forma más eficaz de reconocimiento tanto formal como informal para organizaciones de tamaño medio, es la que proviene del superior directo al

empleado. Tiene sentido desde el punto en que el supervisor es el vínculo tangible entre el empleado y el nivel superior de la empresa.

Los beneficios de implantar una cultura de reconocimiento, si se toma en serio y se preocupa por lo que hacen y cómo lo hacen sus empleados, tomarse muy en serio el reconocimiento, ya que es la mayor herramienta de motivación para ello.

El estilo de la dirección forma parte de la visión empresarial compartida por los gerentes corporativos clave y describe el tipo de empresas que éstos desean construir en el futuro”

Todo trabajador de una empresa con la cual esta identificada y desempeñando sus funciones de acuerdo al cargo que desempeña, confía que sus autoridades le reconocerán su eficiencia y productividad, así se encontrarán a gusto en la organización y considerará que son tomados muy en cuenta.

9. CAPITULO TERCER

9.1 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACION, PROMOCION Y RECONOCIMIENTO DE PERSONAL.

Al profundizar en los diferentes procesos anteriormente mencionados se evidencio, que las organizaciones al implementar estos programas logran talento humano, valioso, único y difícil de imitar.

Valioso. Al considerar que las personas son una fuente ventaja de competitividad obteniendo eficiencia y eficacia en la organización. Aumentando el valor cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos y proporcionar algo único a la organización, todo esto generado por la inmensa motivación que se les ha brindado en aspectos de capacitación.

Único. Al desarrollar habilidades, conocimientos y capacidades que no están al alcance de la competencia.

Difícil de imitar. Se interesan por desarrollar procesos y estrategias muy difíciles de imitar; la motivación que se crea en el personal hace que logren altos niveles de desempeño en sus puestos.

Queda claro que en la actualidad las organizaciones compiten a través de las personas, donde el éxito depende cada vez mas de la capacidad de la organización para administrar su Talento Humano, donde los conocimientos, las habilidades y capacidades, puede que no aparezcan como prioridad para la empresa, pero que si implican un gran impacto en el desempeño de la organización.

La adecuada implementación de los procesos de (promoción, capacitación y reconocimiento) define la permanencia de las personas en la organización y aún mas la motivación por el trabajo y la consecución de objetivos organizacionales.

De otro lado, así como el empleado encuentra beneficios para su desempeño, de igual manera la organización espera ver retribuida la inversión que ha hecho en capacitación. Valiéndose para esto de la evaluación de desempeño.

9.1.1 ¿Por qué evaluar el desempeño? El análisis de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto pero las evaluaciones de desempeño tienen otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Las evaluaciones de desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordando a Edgar Shein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo” el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea ejecutada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre en relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en éste caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

¿Para qué sirve la Evaluación de desempeño?

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos.

La evaluación de desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Problemas comunes en la evaluación de desempeño:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicación negativa.

Para evitar éstos problemas es conveniente:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.

- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La herramienta puede fallar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

9.1.2 Métodos de evaluación de desempeño. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas, resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque basado en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Métodos basados en características. Su diseño está pensado para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la compañía considera importantes para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas gráficas de calificación. Cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Métodos de escalas mixtas. Es una modificación del método de escala básica donde en lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio, inferior.

Método de distribución forzada. Este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, puestas en forma de pares favorables y desfavorables, pero es un método que ya está en desuso.

Método de formas narrativas. Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible, presenta oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el empleado. Tiene sin embargo muchos problemas es subjetivo, y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura.

Métodos basados en el comportamiento. Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos son desarrollados para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico. Se relaciona con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de éste método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala fundamental para la medición del comportamiento. Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Ésta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una para cada puesto.

Escala de observación de comportamiento. Mide la frecuencia observada en una conducta. De este modo será más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

Métodos basados en resultados. Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtiene en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados

Otros métodos de evaluación de desempeño. Gary Dessler presenta, con alguna diferencia métodos similares a Sherman sobre la evaluación de desempeño de empleados.

Técnica de escala gráfica de evaluación. Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Método de alternativa en la calificación. Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Pasos de una evaluación de desempeño:

- Definir el puesto: asegurarse de que el superior y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

- Retroalimentación: comentar el desempeño y el progreso de los subordinados.

El análisis de desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- Una etapa inicial donde se fijan los objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Ésta etapa se materializa por medio de una reunión donde se establecen los objetivos.

- Etapas intermedias o de evaluación de progreso. Antes de llegar al periodo final de evaluación generalmente un año es aconsejable establecer una periodicidad por ejemplo cada tres meses, cada cuatro o cada seis meses una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de los objetivos. En las reuniones debe analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) según el método de evaluación elegido por la empresa.

- Al final del periodo, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, por ejemplo un consultor que

en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes, será evaluada por ambos jefes, si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse en el periodo y será igualmente evaluado por dos jefes.

9.1.3 Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos). Gómez Mejía y colaboradores se refieren a la evaluación de rendimiento. Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.

Así mismo hace referencia a la gestión del rendimiento; para lograrlo las evaluaciones deberían ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el periodo anterior. Con éste propósito la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento.

9.1.4. Evaluación por competencias. Citando a Gómez Mejía, éste autor dice en su capítulo relacionado con Evaluación y Gestión de rendimiento, que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que se pueden realizar o evitar, si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar, y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”.

En el capítulo 10 de Dirección estratégica de Recursos Humanos se presenta el análisis del desempeño según el siguiente esquema:

Sobre una escala de 1 a 5 como la siguiente:

- Excelente

- Muy Bueno
- Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
- Necesidad de desarrollo
- Necesidad de mejora urgente.

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo 10 factores o competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida de una descripción del concepto si se trabaja con factores y una descripción de la competencia de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo un esquema de Gestión por competencias.

Cada evaluador deberá poder fundamentar no sólo en el formulario de evaluación sino también en la entrevista de evaluación cómo se determino o calculó la evaluación final, basándose para ello en los registros consignados en la evaluación y no en opiniones de tipo subjetivo.

Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación tomaremos de ejemplo el esquema siguiente:

Excepcional: para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.

- Destacado: Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. Este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.

- Bueno: se entiende como normal, el esperable para la posición. Éste nivel es aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en éste nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

- Necesita Mejorar: Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

- Resultados inferiores a los esperados: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.

* **Evaluación de desempeño por competencias.** La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica a donde ha llegado en general de la mano de las grandes multinacionales, que son las que primero aplicaron éstos sistemas en sus casas matrices.

La expresión “gestión por competencias” hace referencia a la gestión de Recursos Humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresa multinacionales.

Antes bien la gestión de Recursos Humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas, sin importar su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de éste método.

Cómo se sabe de un modo u otro usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento. La gestión por competencias hace referencia justamente a eso al comportamiento. Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas, definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de una compañía.

Assessment centre

Assessment Centres o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional, a través de un amplio abanico de situaciones.

Sus aplicaciones más importantes son:

- Selección y reclutamiento externo.
- Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- Evaluación del potencial de gestión.
- Planificación de carreras.
- Reclutamiento interno de candidatos–profesionales, para programas de Management.
- Detección de necesidades de formación.

Características de los Assessment Centres. Podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Centres, éstas son:

- Evalúan varias competencias.
- Integran diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente.
- Integran datos de varios evaluadores.
- Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación...

No obstante, los Assessment son procedimientos extensos y exhaustivos que exigen el cumplimiento de una serie de claras premisas para su correcto desarrollo y enfoque.

360 Feedback evaluación de 360 grados. La evaluación de 360⁰ es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Si se parte de que la evaluación de 360 grados es una herramienta de desarrollo de competencias, sus beneficios son múltiples. En primera instancia, una persona puede verse a través de la mirada de los otros.

Esta evaluación será una fuente verdadera de mejora si se entienden adecuadamente sus beneficios. Muchas personas no aceptan el resultado obtenido, y en esos casos todo es tiempo perdido. Por ella este tipo de herramientas no son aplicables a todas las organizaciones.

La evaluación de 180 grados. La evaluación de 360 grados se utiliza, en ocasiones, en una versión reducida que se denomina de *180 grados*. En estos casos no se trata de una versión depreciada de la primera; por el contrario, puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determinada.

Se recomienda la aplicación de la evaluación de 180 grados como un paso previo a la de 360 grados. El primer año de su implantación se sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados, para en el segundo año completar "el círculo", es decir, incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta.

Asimismo, en una organización se aplica la evaluación de 180 grados cuando una persona no posee otras que le reporten. En estos casos, la organización aplica de manera general la evaluación de 360 grados y, en algunos casos en particular, por ausencia de un nivel de reporte, utiliza la evaluación de 180 grados.

9.1.5 El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño. En muchas organizaciones, tanto Recursos Humanos como otras áreas piensan que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden dar poder, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es un grave error si bien Recursos Humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente.

- Es un asesor (staff), quien tiene una tarea técnica a su cargo.
- Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña y conduce la relación con el consultor proveedor.
- Ayuda con su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento a los futuros evaluadores.
- Vela por la objetividad del sistema
- Administra la herramienta.

Por medio de la evaluación de desempeño el subordinado puede conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización

valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

De igual manera la organización puede evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan capacitación y/o perfeccionamiento, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

10. CONCLUSIONES

Sin duda los procesos de capacitación o entrenamiento, independiente del modelo; son beneficiosos para la organización y para quienes reciben la capacitación y es un propósito permanente de los directivos promover y facilitar estas técnicas de administración estratégica del talento humano.

Mientras más altas sean las metas que se pretendan conseguir con el entrenamiento más elevados serán los costos de implementación; por ese motivo es bueno aclarar que los costos de implementación del programa se rentabilizarán al mediano plazo, ya que al contar con personal más calificado, los costos en mantención, entrenamiento y accidentabilidad se reducen ampliamente.

Al pensar en implementar un centro de entrenamiento y capacitación; se debe considerar que es un proyecto a largo plazo por lo cual se deben definir etapas, las cuales han de estar dentro de la capacidad tanto en recursos monetarios como en recursos humanos.

La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

Por consiguiente para lograr alcanzar los objetivos propuestos por parte de las organizaciones se debe contar con personal apto que permita competir en el dinámico ambiente empresarial.

La evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar que personal es competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las

organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

11. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las organizaciones en general a través de las áreas encargadas de la conducción del Talento Humano, la implementación de políticas y planes de evaluación del desempeño acordes al tipo y funciones individuales de cada organización para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros, entre las que cabe destacar las siguientes:

Delegando la responsabilidad de su aplicación y ejecución de los planes de evaluación del desempeño a las persona más indicada como lo es el supervisor directo por que es el que está en contacto directo con sus subordinados.

Además se aconseja aplicar mecanismos de auto evaluación por parte de los empleados a través de formularios de fácil comprensión. Este método no puede quedar a entera responsabilidad de los mismos, si no luego se deben analizar en conjunto con su superior.

Promover el reconocimiento y la promoción de empleados, en base a sus competencias, aptitudes y habilidades profesionales.

Fomentar, en la medida de lo posible, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la adquisición de conocimientos y la capacitación del personal.

Incluir en las políticas de desarrollo de personal incentivos que alienten a los trabajadores a capacitarse continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha, Dirección Estratégica del Recurso Humano, Ed. Granica, Buenos Aires, 2006.

AQUINO, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.

BELAMARIC Alhama, Rafael y otros. (2001) Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos . Editorial de Ciencias Sociales. La Habana 2001.

BLAKE, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.

BLANCHARD, Ken; Carlos, John P. y Randolph, Alan, El empowerment, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

BOHLANDER, G.; Sherman, A.; Snell, A.; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.

CARRETTA, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, Daile Risorse Umaneaiile Competenze, Franco AngeliAzienda Moderna, Milán, 1992.

CUESTA, A. Tecnología de Recursos Humanos. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana, 1997

CUESTA. Armando. (2005)_Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2005. Cuesta. Armando. (2002) Gestión del Conocimiento, Análisis y proyección de los recursos humanos. Ed. Academia Cuba.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc- Graw Hill, Colombia, 1996.

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia, 1995.

De Sousa, Maria C. "Análisis de Necesidades de Entrenamiento, basado en el Modelo de Competencias.2001.

DESSLER, Gary. "Administración de personal". Edit. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994.

DÍAZ de Casto. Emilio y otros autores. Administración y Dirección. Ed. McGraw Interamericana de España.2001.

FRAME J. Davidson. (1994) Nueva Dirección de Proyectos, Herramientas para una era de cambios rápidos. Ed. Gránica S.A.

Frías Valdivia, Bárbaro. Surgimiento y evolución de los recursos humanos, subsistemas de capacitación y formación ambiental. www.gestiopolis.com (Consultado Abril 2010)

GOLEMAN, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

GÓMEZ – MEJÍA, L ; David B. Balkin y Robert L. Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997.

IBARRA ALMADA, Agustín. Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. www.losrecursoshumanos.com. (Abril 2010)

JQUES, Elliott, y Cason, Kathryn, Human Capability, Cason Hall & Co. Publishers Ltd., Falls Church, 1994

JOLIS, Nadine, CompeiencesetCompetitivite, Les editions d'organisation, Paris, 1998.

KOONTZ, H y Wehrich, H. Administración. Editorial Mc Graw – Hill, México, 1994.
Leonard Meterns. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la

Formación Profesional. Ed. Cumbre Iberoamericana.2000.

Manuel Vecino, José. Proceso para una capacitación exitosa.
www.losrecursoshumanos.com.2008.

McClelland, David C., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge,
1999. Obra original de 1987.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Reglamento para la Planificación,
Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de
los Recursos Humanos.2006.

PERETTI, Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Librairie Vuibert, Paris,
1998.

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Editorial Prentice
Hall Hispanoamericana, México, 1996.

SIERRA QUESADA, Carlos. 2004, Proyecto de estrategia empresarial para
potenciar la Gestión del Conocimiento en ETECSA. . Congreso Internacional de
Información. INFO 2004.

SIERRA QUESADA, Carlos. 2006, El Mapa.DNC.RH Soporte de la Gestión del
Conocimiento. INTERPRES 2006.

SILICEO AGUILAR, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial
Limusa. México, 1996. 3ra Edición

SPENCER, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior
performance, John Wiley & Sons, Inc., EE.UU., 1993.

STONER, J. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.

WERTHER, W. y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México, 1991.