

MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN,  
CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ÁREA DEL TALENTO  
HUMANO

GUIDO ARMANDO INSUASTI MUÑOZ

LORENA ROCIO VILLOTA

LINA TAIDE PANTOJA ARTEAGA

CARLOS ALBERTO BENAVIDES CABRERA

MERCY KATHERINE GONZALEZ

CLAUDIA ROCIO ROCHA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. – UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN,  
CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ÁREA DEL TALENTO  
HUMANO

GUIDO ARMANDO INSUASTI MUÑOZ Código: 13069781

LORENA ROCIO VILLOTA Código. 27.435.195

LINA TAIDE PANTOJA ARTEAGA Código. 36.951.620

CARLOS ALBERTO BENAVIDES CABRERA Código: 87.572.524

MERCY KATHERINE GONZALEZ Código: 1.085.263.143

TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL  
TALENTO HUMANO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Tutor: CLAUDIA ROCÍO ROCHA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

## INTRODUCCIÓN

Las empresas se desafían a cambios rápidos, los cuales implican un conjunto de técnicas como vital herramienta para su progreso. Por consiguiente es de gran categoría, la Gestión del Conocimiento, la cual consiente en desplegar versátiles competencias, capturando toda la información que existe en las empresas, gestionándola, clasificándola y haciéndola asequible a cualquier miembro de la misma.

Las organizaciones de hoy en día, solo puede tener éxito, movilizandoo el talento y las competencias de todo el personal, Gestionando el Conocimiento. Es preciso que ésta, gestione todos los conocimientos claves, aquellos que hacen parte de la táctica, de la estrategia y sus procesos, mancomunados a procedimientos de aprendizaje y desarrollo del talento humano que allí participa, para lo cual es importante el compromiso de cada uno de los integrantes, de lo contrario la gestión del conocimiento no tendrá incorporación y no podrá fundamentar la posibilidad de una nueva organización construida y orientada por el conocimiento.

Por lo tanto la propuesta, está orientada a la creación de un Modelo de Gestión de Conocimiento en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño en el Área del Talento Humano para la Empresa Distribuidora el Dorado, esta integra los objetivos organizacionales, creando valor y permitiendo visualizar una organización competitiva, eficiente y eficaz en un universo de constantes cambios.

El presente trabajo pretende de manera colaborativa desarrollar un proyecto investigativo como requisito para aprobar el curso de profundización en Gerencia del Talento Humano; a través del cual buscamos estructurar un modelo o una propuesta estratégica integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento, para la empresa Distribuidora el Dorado ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	6
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	7
1.2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA	12
2.1 MARCO TEÓRICO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	12
2.2 HABLEMOS DE TALENTO HUMANO	16
2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
2.4 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	18
2.5 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	19
2.6 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
2.8 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	24
2.8.1 TÉCNICAS TRADICIONALES DE SELECCIÓN DE PERSONAL	26
2.8.2 TÉCNICAS MODERNAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	26

2.9 PROCESO DE REGLUTAMIENTO DE PERSONAL	28
2.10 PLAN DE RECLUTAMIENTO	31
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL	34
3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	36
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	39
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	39
4.1.1 TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	41
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	49
5.1 RESUMEN DE HALLAZGOS	49
5.2 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES	52
5.3 PROPUESTA	52
5.3.1 RECURSOS: HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS	56
5.3.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	56
5.3.3 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	59
BIBIOGRAFIA	60
ANEXOS 1 ENCUESTA	64

## CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

En este capítulo se aborda la descripción de cómo abordar un modelo estratégico que enmarque procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del Talento Humano con énfasis en la gestión del conocimiento, aplicado a la empresa: Distribuidora el Dorado en la ciudad de Pasto; que es una entidad especializada en la comercialización y distribución de productos de calidad y garantía en papelería, artículos de oficina, útiles escolares, uso personal, línea institucional, artículos deportivos, aseo y productos de consumo. Con cobertura en el suroccidente del País; Cauca, Huila, Nariño y Putumayo, Con procesos que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de nuestra región ofreciendo un excelente servicio satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Se Presenta como antecedentes del problema algunas situaciones identificadas en los procesos de reclutamiento, selección adiestramiento del Talento Humano dentro de la Empresa: Distribuidora el Dorado, y que motivo al diseño de una modelo estratégico basado en la gestión del conocimiento.

Los objetivos que la presente investigación espera alcanzar y que dan respuesta al problema que se busca resolver.

Finamente y después de una clara revisión de los antecedentes y conceptualización del problema la justificación de la investigación basada en la importancia del generar procesos claros y medibles dentro de las actividades del área de Talento Humano.

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

Dentro de la dinámica del área de Talento Humano de la Distribuidora el Dorado, con la ejecución de la entrevista se logró obtener la siguiente información:

- ✓ No posee formas de hacer el reclutamiento.
- ✓ No descartan los que no cumplen con los requisitos mínimos.
- ✓ Se realizan las entrevistas con los candidatos que se presenten espontáneamente o aquellos que hayan dejado su hoja de vida.
- ✓ No se realiza Evaluaciones Psicológicas.
- ✓ La Inducción del Nuevo Empleado y Capacitación para el puesto es solo de cuatro días.
- ✓ El Métodos de Evaluación del Desempeño es nulo, no hay técnicas de evaluación, si el vendedor cumple la meta a los dos meses continua, si es todo lo contrario se procede a la terminación del contrato.

## 1.2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Cómo estructurar un Modelo Estratégico Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento, para la empresa Distribuidora el Dorado ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Estructurar un Modelo Estratégico Integral para los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento, para la empresa Distribuidora el Dorado ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar los pasos que utiliza la empresa Distribuidora el Dorado, en el área de talento en los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño.
- ✓ Consultar fuentes de información que nos permitan identificar la Gestión de Conocimientos en el Área del Talento Humano en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño de la Empresa Distribuidoras el Dorado.
- ✓ Crear técnicas eficientes y eficaces en los procesos Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño en el área Talento Humano en la Empresa Distribuidoras el Dorado.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión del conocimiento en El área de Talento Humano es 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.

Es justo decir que la gestión del conocimiento en el área del talento humano se puede entender como un intercambio de ideas o conocimientos de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. La gestión del conocimiento en el área del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se comunican las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar conocimiento, este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de la gestión del conocimiento como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

En este sentido, la gestión de conocimiento en el área de talento humano requiere la existencia de una serie de etapas o procesos que partan de la selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal y que influyen en los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.

Por lo anterior se pretende estructurar un modelo Integral para los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento, para la empresa Distribuidora el Dorado ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto.

Actualmente la Gestión del conocimiento en el área del Talento Humano (GTH) constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas. Para el cumplimiento de este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión de Conocimiento en el Área de Talento Humano en los procesos de Selección, Capacitación Y Evaluación de Desempeño. Vargas (2002) establece al respecto que “...desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente, es aplicar una Gestión de Conocimiento en el Área de Talento Humano por competencias.”<sup>1</sup> Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

En Colombia, la aplicación de la Gestión del conocimiento en el área del Talento Humano, no es inherente a las organizaciones, tal es el caso en la Empresa Distribuidoras el Dorado, que presta servicios de atención oportuna y eficiente, distribuir, importar y exportar productos de; papelería en general, útiles escolares, Oficina, artículos para el hogar, uso personal, línea institucional, artículos deportivos, confitería y productos populares, que le han otorgado el posicionamiento y tradición en la región desde hace 40 años, nosotros el grupo de trabajo 101007\_33 diseñaremos un modelo estratégico integral para los procesos de Selección, Capacitación y evaluación de Desempeño con énfasis en Gestión de Conocimientos en el Área del Talento Humano, dirigido la empresa Distribuidora el Dorado.

Con el crecimiento significativo del mercado, observamos un incremento específico de los servicios prestados por la empresa Distribuidora el Dorado, por tal razón, para dar cubrimiento en la atención, ha requerido aumentar de manera progresiva la contratación de personal nuevo, para suplir las necesidades de cobertura de servicios. La empresa no ha contado con pautas claras y específicas para la Selección, Capacitación y evaluación del personal que contrata, lo que es indispensable, por el alto nivel de complejidad de los servicios que presta la organización.

Tal condición requiere de personal altamente capacitado, y con unas competencias propias, alineadas con el planeamiento estratégico de la Empresa. Por tal razón se hace necesario Diseñar una estrategia para la Gestión del conocimiento en el área del Talento Humano en los procesos de Selección, capacitación y evaluación de Desempeño, que está alineada con el planeamiento estratégico de la Empresa Distribuidora el Dorado y que contribuya con el alcance de las metas organizacionales propuestas por la Empresa.

## CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

##### Definición

Existe un número importante de ideas y conceptos sobre Gestión del Conocimiento que si bien no se acercan de manera exacta a un significado completo, si nos proporcionan un contexto común y nos aproximan a un concepto general.

Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento puede ser de dos tipos: conocimiento tácito, que corresponde a ideas, intuiciones, modelos mentales, destrezas y otras habilidades que no se pueden simbolizar o representar y que están condicionados por las creencias y el sistema de valores de las personas, y conocimiento explícito, que es el conocimiento que se puede expresar en forma objetiva ya sea con palabras, fórmulas matemáticas y manuales, ente otros posibles. El conocimiento tácito es de carácter personal y difícil de transferir en forma escrita a otras personas, tal como lo sería la destreza para montar una bicicleta, mientras que el conocimiento explícito puede ser transferido con mayor facilidad.

Existen varios abordajes posibles al tema de la Gestión del Conocimiento. El primero es desde el Aprendizaje Organizacional (Organizational Learning), concepto que puede ser definido como “el proceso a través del cual individuos, grupos, equipos, comunidades y la organización aprenden por sí mismos” (Fireston y McElroy, 2004, p.180). Uno de los principales exponentes del Aprendizaje Organizacional es Peter Senge, con su propuesta de Organización Inteligente.

Senge (1990) explica que la Organización Inteligente es aquella que tiene una capacidad de aprender más rápido que sus competidores, lo cual se logra dominando cinco disciplinas: Pensamiento Sistémico, para poder ver los problemas desde diferentes ángulos y como parte de algo más complejo; Dominio Personal, de tal forma que cada persona tenga una visión personal y en torno a ella desarrolle procesos de aprendizaje individual; Modelos Mentales, que deben ser identificados para poderlos criticar y superar si es necesario; Visión Compartida, para motivar y unir a las personas en torno a una aspiración común de largo plazo; y Aprendizaje en Equipo, realizado a través del diálogo, a partir de la idea que “si los equipos no aprenden, la organización no aprende” (Senge, 1990, p.20).

Nonaka y Takeuchi (1995) diferencian la Gestión del Conocimiento y las teorías del Aprendizaje Organizacional, argumentando que el aprendizaje Organizacional no tiene como punto de vista que el aprendizaje es el desarrollo del conocimiento y que suelen usar la metáfora del aprendizaje individual, sin trabajar un enfoque relacionado al aprendizaje organizacional. Calaveri (2004) explica que en la teoría de la Aprendizaje Organizacional no se menciona el conocimiento o no le dan un significado importante. Advierte que el Aprendizaje Organizacional se orienta al cambio y la adaptación de la empresa, sin que el conocimiento sea el foco de su teoría. <sup>1</sup>

Un segundo abordaje es el de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes proponen un modelo denominado Creación del Conocimiento Organizacional, definiéndolo como “la capacidad de

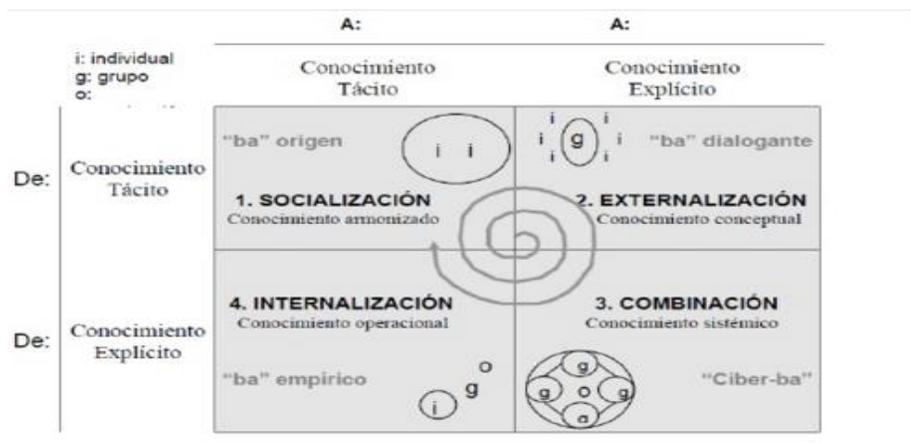
---

<sup>1</sup> Davenport y Prusak (1998), Fireston y McElroy, 2004, p.180, Senge, 1990, p.20, Proceso De Creación Del Conocimiento

Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995)

una empresa de crear un nuevo conocimiento, diseminarlo a través de toda la organización e incorporarlo en sus productos, servicios y sistemas” (p.3). Nonaka y Takeuchi proponen las fases en su modelo: Compartir el Conocimiento Tácito, lo cual se realiza en un equipo de trabajo y se logra por medio de observación directa, descripción oral, imitación, ejecución común, experimentación y comparación; Crear Conceptos, es exteriorizar el conocimiento con palabras fáciles de entender; Justificar Conceptos, es evaluar el concepto frente a su valor y su viabilidad; Elaborar un Prototipo, consiste en una representación tangible del concepto; Transferir el Conocimiento, que corresponde a compartir el conocimiento al interior y al exterior de la organización.

Nonaka y Takeuchi en 1995, llamado “Proceso de Creación del Conocimiento”, que mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico, y un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito tiene naturaleza dinámica y continua; constituyendo una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:



## Figura 1: Proceso De Creación Del Conocimiento <sup>2</sup>

Este modelo es uno de los más aceptados y reconocidos en el mundo empresarial, cada una de sus fases se entienden como procesos integrados definidos así:

La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otros, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

La Interiorización, que es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Riesco, 2007, p.112)

---

<sup>2</sup> Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995)

Un tercer abordaje es el de Sveiby (1997), quien plantea que los conocimientos constituyen activos intangibles que pueden ser valorados en dinero y llevados a los estados financieros de la empresa. Estos activos intangibles pueden ser de tres tipos: Competencias de los empleados, definidas estas como la combinación de conocimientos explícitos, habilidades, experiencias y juicios de valor; Estructura Interna de la organización, que corresponde a cultura organizacional, patentes, modelos, conceptos y sistemas administrativos; y Estructura Externa, referidas a relaciones con clientes y proveedores, así como marcas registradas y la imagen de la compañía. En este marco, la Gestión del Conocimiento se orienta a desarrollar y utilizar las competencias de los empleados, a fortalecer la estructura interna para facilitar la transferencia de conocimientos y a mejorar la eficiencia y la efectividad de las estructuras externas para maximizar los activos de conocimiento.

El tema más cercano a la Gestión del Conocimiento y que ha sido trabajado en las organizaciones es el de la Sistematización de Experiencias. Sin embargo, desde el acervo conceptual del Knowledge Management, la Sistematización de Experiencias puede ser vista como una práctica dentro de la Gestión del Conocimiento.

## 2.2 HABLEMOS DE TALENTO HUMANO:

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar

competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

### 2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

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.<sup>3</sup>

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones quienes se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas; sin

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

gente eficiente es imposible que se logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.<sup>4</sup>

#### 2.4 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se construya un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos.

La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos

---

<sup>4</sup> MA BELAMARIC, Rafael. *Capital humano, concepto e instrumentación*. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm) consultada el 10 de noviembre de 2015.

sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoria y un sinnúmero de asuntos diversos.

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

## 2.5 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:<sup>5</sup>

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar el cambio.
- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

---

<sup>5</sup> CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento humano.html>

Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:<sup>6</sup>

- ✓ Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- ✓ Retener a los empleados deseables.
- ✓ Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

## 2.6 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Chiavenato<sup>7</sup> plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

---

<sup>6</sup> SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGraw- Hill. Interamericana, S.A. 2002.

En primer lugar hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:<sup>8</sup>

- ✓ Análisis y descripción de cargos
- ✓ Diseño de cargos
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Contratación de candidatos seleccionados
- ✓ Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- ✓ Administración de cargos y salarios
- ✓ Incentivos salariales y beneficios sociales
- ✓ Evaluación del desempeño de los empleados
- ✓ Comunicación con los empleados
- ✓ Capacitación y desarrollo del personal
- ✓ Desarrollo organizacional
- ✓ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- ✓ Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones se explican:

#### ADMISIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:

¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

reclutamiento y selección de personas. Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo.

#### APLICACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE CARGOS Y SALARIOS:

¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS, DIVISIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales. Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

#### DESARROLLO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN:

¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

## MANTENIMIENTO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

## EVALUACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE PERSONAL:

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales. Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

## 2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.<sup>9</sup>

Posiblemente otro reto importante de hoy en día para los especialistas en gestión humana es el incorporar y mantener buenos empleados.

---

<sup>9</sup> UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin\\_3\\_planeacin\\_estratgica\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estratgica_del_talento_humano.html)

Se ha señalado que lo que mueve fundamentalmente a empleados y directivos son las remuneraciones, pero no se puede estar continuamente quitando personal a otras empresas a base de dinero. ¿Cómo serán las futuras políticas de remuneración? El talento entendido como personas con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias que marcan la diferencia, es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener. Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿por qué se fugan los profesionales con talento? ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento? Esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no sólo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha.<sup>10</sup> Por lo expuesto, la Gestión del Talento Humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques estratégicos más sociales y humanos en todos sus procesos.

Cabe concluir que a través de la planificación, la gestión estratégica de gestión del Talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que está disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento par a la organización, además de retener al mejor capital humano.

## 2.8 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

Las técnicas de selección de personal son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de

---

<sup>10</sup> MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA; Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://google.overblog.es/article-28522437.html>

un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros).

A la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza solo una técnica, sino que se utiliza una batería completa de pruebas. Entre las pruebas que se pueden realizar a los candidatos en una selección de personal tenemos: entrevistas personales, test cognitivos, test proyectivos, técnicas de simulación y exámenes médicos.

La entrevista personal permite al técnico en selección conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas. También permite determinar su perfil motivacional. La entrevista personal es una técnica muy cara y lenta y normalmente se utiliza tras haber pasado los candidatos por diversos filtros.

Los test cognitivos son aquellos que nos permiten acceder al nivel de conocimientos que tienen los candidatos. Los test proyectivos permiten averiguar aspectos psicológicos de los aspirantes, como habilidades y motivaciones. En la selección tan importante es saber qué sabe hacer un candidato como por qué lo hace.

Las técnicas de simulación pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates. Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los participantes para poder extrapolar cuales serían sus reacciones en el día a día de una organización.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Quantumdtell. Técnicas de Selección de Personal. Disponible en: <http://blogderecursoshumanos.es/tecnicas-de-seleccion-de-personal/>

### 2.8.1 TÉCNICAS TRADICIONALES DE SELECCIÓN DE PERSONAL:<sup>12</sup>

Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- ✓ Recomendaciones: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- ✓ Cartas de referencia: Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- ✓ Referencias orales: Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- ✓ Impresión personal: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- ✓ Curriculum Vitae: (Hojas de Vida) Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.
- ✓ Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- ✓ Período de prueba: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

### 2.8.2 TÉCNICAS MODERNAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:<sup>13</sup>

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia,

---

<sup>12</sup> Técnicas de Selección de Personal. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal/>

<sup>13</sup> Técnicas de Selección de Personal. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal/>

conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

1. Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
2. Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
3. Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
4. Realización de la entrevista preparada.
5. Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
6. Comprobación de referencias.
7. Práctica de encuesta socioeconómica.
8. Examen médico adecuado al puesto.
9. Otra u otras entrevistas si se requiere.

Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente.

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa.

## 2.9 PROCESO DE REGLUTAMIENTO DE PERSONAL:<sup>14</sup>

Entendemos como reclutamiento al proceso que se realiza con el propósito de buscar personas capaces y eficientes las cuales sean vinculadas a la empresa con el fin de desempeñar diferentes cargos.

Este proceso inicia con la búsqueda y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo teniendo como resultado el ingreso de un nuevo personal eficaz y capacitado a la empresa.

---

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos69/reclutamiento-seleccion-personal/reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>

Proceso de reclutamiento: El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Donde el reclutador dará a conocer las necesidades del puesto como también las características de la persona que lo desempeñe.

Entorno de reclutamiento: Se debe tener en cuenta el entorno en que se le va a mover, los límites del entorno que se origina en la organización, el reclutador y el medio externo, donde debe haber una disponibilidad de los recursos humanos tanto externa como interna, las prácticas del reclutamiento, las políticas de la compañía, requerimientos del puesto.

Pasos:

#### 1. . DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL POSTULANTE.

Empezar haciéndonos preguntas tales como:

1. ¿Qué actividades deberá realizar?
2. ¿Necesita experiencia?
3. ¿Qué habilidades?
4. ¿Qué conocimientos técnicos?
5. ¿Valores?
6. ¿Capacidad de trabajo en equipo? ¿Trabajo bajo presión?
7. ¿Nivel de estudio?
8. ¿Tendrá contacto con extranjeros?
9. Principales actividades, responsabilidades, etc.

## 2. CONVOCATORIA O BÚSQUEDA.

Aquí se realiza una convocatoria a postularse a todas las personas que estén interesadas a ocupar el cargo. Los cuales deben cumplir con las características indicadas por la empresa, utilizando medios como:

10. Anuncios o avisos.
11. Recomendaciones.
12. Agencias de empleo.
13. La competencia.
14. Consultoras en recursos humanos.
15. Promoción interna.
16. Archivos o bases de datos.

## 3. EVALUACIÓN.

Se realiza con el fin de elegir a la persona indicada y escoger entre las personas que han asistido a la convocatoria. Esta etapa podemos separarla en Fase de Pre-selección a través de la eliminación de Hojas de vida y la fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas.

La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos:

1. Entrevista preliminar
2. Prueba de conocimiento
3. Prueba psicológica
4. Entrevista final

#### 4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

Después de haber evaluado a todos los candidatos se pasa a seleccionar al mejor, el que mostro mayor rendimiento en las pruebas y entrevista realizada. El cual será el más indicado para cumplir con todas las funciones previstas en la empresa. Después de esto se pasa a realizar un contrato, donde se aclarara el cargo y las funciones a desempeñar, la remuneración que recibirá, el tiempo de trabajo y otros acuerdos los cuales vea necesario la empresa.

#### 5. CAPACITACIÓN.

Después de haber realizado el contrato, es necesario que el nuevo personal se informe de todo lo concerniente a su cargo dentro de la empresa y para ello es necesario capacitarlo para que pueda cumplir con sus funciones y de esta forma pueda mostrar un buen desempeño dentro de la empresa.

#### 2.10 PLAN DE RECLUTAMIENTO:

Es importante que al final del proceso se logre identificar al aspirante como competente; quiere decir que cuenta con el perfil físico y ocupacional para desempeñar el cargo, realizando los siguientes pasos:

- ✓ Definir perfil del cargo: Se refiere al perfil que los postulantes deben tener para optar a un cargo específico. Se debe definir en cuanto a conocimientos, competencias y el nivel educacional deseado.

- ✓ Reclutamiento: Se utilizan distintos medios, como avisos en diarios o publicaciones en Internet para publicar la oferta laboral. También puedes contactarte de forma directa con potenciales candidatos registrados en tu propia base de datos.
- ✓ Selección de antecedentes: Esta fase considera seleccionar a lo menos 10 candidatos potenciales que cumplan con las competencias básicas. Los candidatos seleccionados son llamados a una primera entrevista laboral, realizada por una sicóloga organizacional idealmente.
- ✓ Las entrevistas son un punto clave dentro del proceso. El tipo de preguntas que se deben realizar deben ser asertivas. Patricia recomendó hacer preguntas como ¿Con quién vive?, ¿Si pudiera estudiar nuevamente, optaría por la misma carrera u oficio?, ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?, ¿Con quién trabaja mejor, hombres o mujeres? Al saber las respuestas podrás conocer aspectos relevantes de la personalidad del postulante y sus expectativas.
- ✓ El comportamiento corporal y la comunicación no verbal son más importantes que las respuestas del postulante. La entonación, la mirada a los ojos y una buena postura son puntos que hay que considerar ya que denotan seguridad en el entrevistado.
- ✓ Evaluación psicológica: Se desarrolla por una sicóloga organizacional, quien realiza una batería de TEST (preguntas – respuestas, y test de Luscher, en el que los postulantes deben elegir una serie de colores que permiten determinar rasgos de la personalidad).

- ✓ Identificación de Competencias: que son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que vive.
  
- ✓ Verificación de antecedentes: Una vez que existe un número determinado de personas que han pasado las etapas anteriores y sean consideradas aptas para el cargo, se verifican sus antecedentes laborales anteriores.
  
- ✓ Selección de terna: Se definen los tres candidatos que se consideren aptos para el cargo. Son contactados y citados a una nueva entrevista. En esta etapa los psicólogos entregan un informe completo que indica un resumen del proceso desarrollado y los candidatos pre seleccionados.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL

### 3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN:

Para el caso de la investigación a desarrollar, el tipo de estudio elegido es Descriptivo. En el caso de la Gestión del Conocimiento en los procesos de la selección, capacitación y selección en el área de talento humano de la Empresa Distribuidora el Dorado, se estudiará algunos procedimientos para lograr un conocimiento de mayor precisión, este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, considerando importante las actividades a desarrollar.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA:

La Población es el conjunto total de individuos los cuales poseen unas características comunes teniendo en cuenta la temática de gestión de conocimientos, con el cual vamos a desarrollar el trabajo, y el enfoque en las áreas de selección, capacitación y evaluación de desempeño, por tanto el instrumento de recolección de datos estará enfocado al jefe del área del talento humano o en su defecto a la persona que en el área del talento humano tenga el manejo de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

En este caso el instrumento y la población es un universo pequeño y en ese sentido deberá aplicarse los instrumentos de recolección de datos a la población completa. Si tenemos una persona en la alta gerencia y una persona en el área del talento humano que maneja los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, ellos dos son la población y muestra.

## Valor de fórmula para poblaciones finitas

- $n = \frac{(z)^2 p q N}{(N-1)^2 e + z^2 p q}$
- N Universo
- E Error muestra de 1 a 5%
- Z 1.96 (Niveles de confianza)
- P 0.50 (Probabilidad de éxito)
- Q 0.50 (probabilidad de fracaso)
- n ¿ ? (muestra a determinar)
- Para poblaciones menores de 100,000.

Figura 2

Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=formula+para+muestra+finita&espv=2&biw=1920bih=935&tbm=isc>

Error:  %

Tamaño población:

Desviación:  %

Nivel de confianza:

El tamaño de muestra para los datos dados debería de ser:

**2**

Figura 3 Fuente: [www.cuandoo.com/calculadoras/calculadora-del-tamano-de-una-muestra](http://www.cuandoo.com/calculadoras/calculadora-del-tamano-de-una-muestra).

La encuesta se aplicará a dos personas de la Empresa Distribuidora el Dorado, en este caso al jefe del área del talento humano o en su defecto a la persona que en el área del talento humano tenga el manejo de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

### 3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN:

#### INFORMACIÓN PRIMARIA:

Para alcanzar el objetivo del Proyecto Investigativo, se eligió recolectar la información mediante Fuente Directa: originada del jefe del área del talento humano o en su defecto a la persona que en el área del talento humano posea la conducción de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, utilizando los instrumentos de medición como la entrevista y la encuesta.

#### INFORMACIÓN SECUNDARIA:

Nuestras fuentes secundarias están constituidas por periódicos, revistas, libros, documentos, registros, etc.; con el ánimo de obtener evidencia teórica que sustente el desarrollo de la propuesta. Así como investigaciones y trabajos de grado.

### 3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

#### ENTREVISTA

Aplicación de entrevista semiestructurada a las personas colaboradas de la empresa Distribuidora el Dorado del área de Talento Humano.

Se realizó contacto por medio de comunicación entre la persona que recolecta la información y el entrevistado, contando con un formato de plantilla de listado para recolección de información, por medio de la cual se comprende de manera global los procesos que son objeto de la investigación, sus elementos relacionados con las actividades establecidas por la organización, responsabilidades e interrelaciones del proceso.

La actividad descrita es importante porque facilita conocer los procesos más de cerca obteniendo una información relevante y directa.

#### OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en el área del talento humano de la Empresa Distribuidora el Dorado.

Obtener Opiniones, recomendaciones y sugerencias para el desarrollo de la propuesta e implementación de un modelo integral de Gestión del conocimiento en la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizó formato de plantilla de listado para recolección de información aplicada a las personas que conozcan los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en el área del talento humano.

#### ENCUESTA

Aplicación de la encuesta a las personas colaboradas de la empresa del área de talento humano.

## OBJETIVO

Identificar como perciben los colaboradores el funcionamiento de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño y a la vez la participación, con lo cual se logra detectar directamente desde el personal las formas en que se realizan las prácticas de los procedimientos en los procesos.

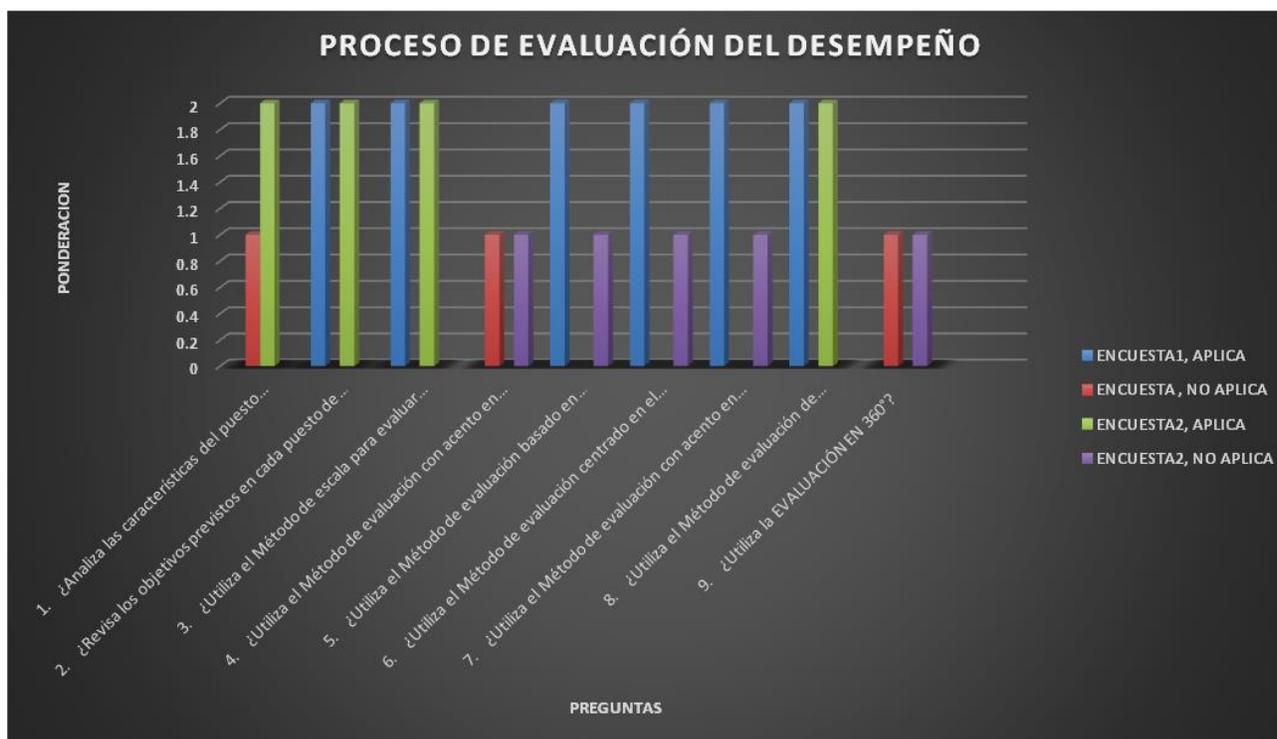
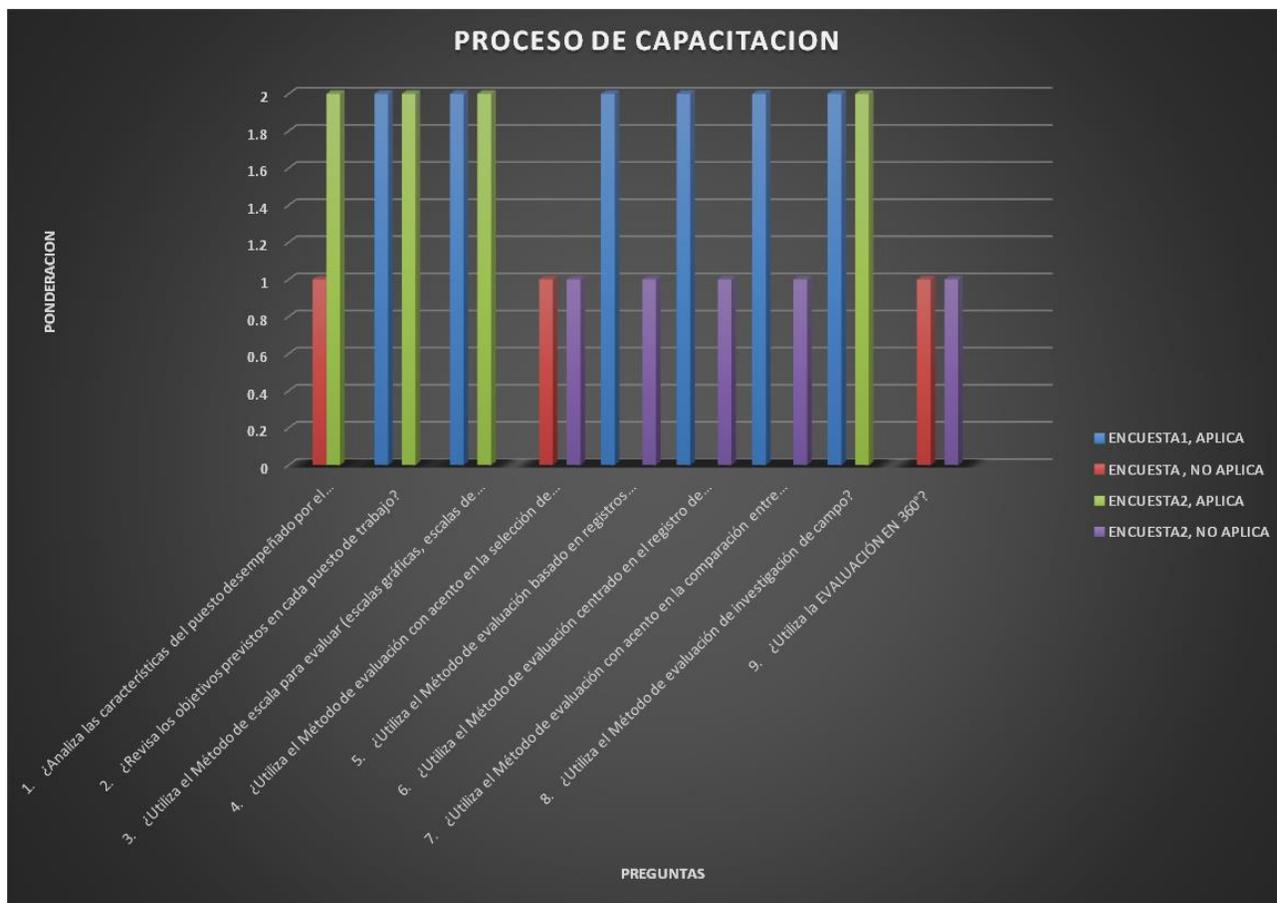
El cuestionario lo componen 29 preguntas divididas en tres partes: preguntas del proceso de selección de personal, que contiene 9 preguntas abiertas, preguntas del proceso de capacitación de personal en el cual se realizan 11 preguntas abiertas y la tercera parte: preguntas del proceso de evaluación del desempeño en el que se realizan 9 preguntas. (anexo 1).

# CAPÍTULO 4: RESULTADOS

## 4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Una vez aplicados lo cuestionarios a las dos personas del área de Talento Humano, logramos identificar los siguientes resultados:





#### 4.1.1 TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Para la tabulación de resultados podemos homologar las respuestas de las 2 encuestas aplicadas así:

APLICA: 2 Puntos

NO APLICA: 1 Punto

ENCUESTAS	ENCUESTA 1		ENCUESTA 2	
	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
PREGUNTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
1. ¿Verifica que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo?		1		1
2. ¿Ejecuta la forma de comunicación Interpersonal?	2		2	
3. ¿Realiza la entrevista de selección como punto principal para reunir toda información que sea posible como entrevistador?	2		2	
4. ¿Realiza las pruebas psicológicas para apreciar la personalidad del individuo (candidato)?		1		1
5. ¿Realiza pruebas prácticas para verificar que el candidato tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige?	2			1
6. ¿Realiza la investigación laboral para tener referencias acerca del candidato, para saber si la	2		2	

persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa?				
7. ¿Realiza el estudio socio económico?		1		1
8. ¿Realizan el examen médico?	2		2	
9. ¿Realiza la entrevista final?	2			1
<b>SUB TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
<b>PREGUNTAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>
10. ¿Realiza la capacitación en el puesto de trabajo?	2		2	
11. ¿Proporcionan instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo?		1	2	
12. ¿Realiza la capacitación de inducción?		1	2	
13. ¿Realiza la capacitación en habilidades?		1	2	
14. ¿Realiza la capacitación de equipos?	2		2	
15. ¿Realiza la capacitación de diversidad?		1		1
16. ¿Realiza Entrenamiento de Aprendices?	2			1

17. ¿Realiza Entrenamiento Técnico?		1		1
18. ¿Realiza la Capacitación de Orientación?	2		2	
19. ¿Realiza la Capacitación Informal?	2			1
20. ¿Realiza la Capacitación formal?		1		1
<b>SUB TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>5</b>
<b>PREGUNTAS DEL PROCESÓ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>APLICA</b>	<b>NO APLICA</b>
21. ¿Analiza las características del puesto desempeñado por el empleado, así como su entorno?		1	2	
22. ¿Revisa los objetivos previstos en cada puesto de trabajo?	2		2	
23. ¿Utiliza el Método de escala para evaluar (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.)?	2		2	
24. ¿Utiliza el Método de evaluación con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria)?		1		1
25. ¿Utiliza el Método de evaluación basado en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de	2			1

categorias observables, etc.)?				
26. ¿Utiliza el Método de evaluación centrado en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables)?	2			1
27. ¿Utiliza el Método de evaluación con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria)?	2			1
28. ¿Utiliza el Método de evaluación de investigación de campo?	2		2	
29. ¿Utiliza la EVALUACIÓN EN 360°?		1		1
<b>SUB TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>14</b>

#### 4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS:

De acuerdo a los resultados presentados en las encuestas realizadas a las personas: DIANA KATHERINE RIVERA LEÓN, quien tiene el cargo de supervisora de ventas, y la señora MELVA RODRÍGUEZ, Jefe de recursos humanos, el cual respondieron 29 preguntas por cada encuesta hecha para un total de 58 preguntas, separadas por tres secciones.

PREGUNTAS DE SELECCIÓN PERSONAL: DONDE SE PRESENTAN LOS SIGUIENTES RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

En la encuesta No 1 y 2 se presentan 9 preguntas para cada encuesta con los siguientes resultados:

- ✓ Si aplica las preguntas realizadas Total de 10 preguntas para un 17.24% del total de las preguntas que aplican a las para realizar el proceso de selección personal.
  
- ✓ No aplican las preguntas realizadas total de 8 preguntas para un 13.79% del total de las preguntas que no aplican para realizar el proceso de selección.

## PREGUNTAS PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

En la encuesta No 1 y 2 se presentan 11 preguntas para cada encuesta con los siguientes resultados:

- ✓ SI APLICA: se presenta un total de 11 preguntas para un 18.96% del total de las preguntas que si aplican para realizar el proceso de capacitación de personal.
  
- ✓ NO APLICA: se presenta un total de 11 preguntas para un 18.96% del total de las preguntas que no aplican para realizar capacitación en el proceso de capacitación de personal.

## PREGUNTAS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

En la encuesta No 1 y 2 se presentan 9 preguntas para cada encuesta con los siguientes resultados:

- ✓ SI APLICA: se presenta un total de respuestas de 10 para un 17.24% donde si se realiza todas las actividades para realizar un proceso de evaluación de desempeño.
  
- ✓ NO APLICA: se presenta un total de 8 preguntas para un 13.79% donde no se aplica los procesos de evaluación de desempeño.

De acuerdo a esto obtenemos un resultado general de repuestas de los cuales 31 preguntas con un 53.48% si aplican los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación de desempeño en el empresa Distribuciones el dorado. Y el 46.52% de las repuestas presentadas no son aplicadas a este proceso.

Es evidente que la empresa Distribuciones el Dorado presenta un gran déficit de actividades para presentar un buen proceso de gestión de reclutamiento, de capacitación y de evaluación de desempeño, en donde solo un 53.48% de las actividades a realizar se están cumpliendo, y un 46.52% no se están realizando de acuerdo a las normas institucionales, teniendo El proceso de reclutamiento y el proceso de evaluación de desempeño, como las más críticas en donde se debe presentar mayor atención y aplicar medidas de corrección y aplicación de procesos de mejoramiento.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

### 5.1 RESUMEN DE HALLAZGOS:

El personal del área del talento humano que son participantes en el estudio, tienen una concepción limitada en gestión de conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Los procesos de generación y transferencia del conocimiento, no ocupa parte del pensamiento de los actores involucrados, la preocupación se centra en la adquisición de conocimientos (específicamente en actividades formales), y menos aún en compartir lo aprendido. Esto se puede deber a que la gestión del conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño es un enfoque de reciente difusión principalmente aplicado en las organizaciones empresariales.

Asimismo, es innegable la concepción que subyace en la en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en el área del talento humano como la panacea a los problemas institucionales, dejando de lado la búsqueda de las explicaciones que originan las situaciones que se enfrenta en el cotidiano que hacer y la búsqueda de soluciones más efectivas.

La percepción limitada acerca de las oportunidades de aprendizaje en la organización de parte de los actores involucrados, hace que se pierdan grandes posibilidades de que la institución aproveche el conocimiento individual y colectivo producto de la experiencia de su gente.

La Gestión del Conocimiento, hacia el Aprendizaje Organizacional necesita de un nuevo enfoque en la gestión de la persona, no como recurso sino como factor o miembro imprescindible a la organización,

portador del recurso: conocimiento. Debe realizarse hacia sus cuatro componentes: Factor Humano, Cultura Organizacional, Gestión de Información

La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en gestión de conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño de la empresa Distribuidora el Dorado porque son requeridas para el acertado desempeño del personal para que sea más competitivo, puesto que contando con estas se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.

Es necesaria la implementación de un sistema en gestión de conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en toda la empresa Distribuidora el Dorado, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercuta en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.

Es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de gestión de conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño a colaboradores del nivel de acción para efecto de eficiencia y eficacia.

Después de analizar las encuestas realizadas a la supervisora de ventas y al jefe de recursos humanos miembros de la empresa distribuidora el dorado podemos determinar que para el reclutamiento del personal no se realizan procesos adecuados que lleven a desarrollar una correcta selección, los cuales les permitan tener un reclutamiento adecuado de todo el personal donde se tenga en cuenta la evaluación del desempeño de cada uno de los candidatos, sus capacidades, destrezas, experiencia laboral, los cuales le permitirán enfrentarse a diferentes retos que se presenten tanto dentro como por fuera de la empresa.

La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en gestión de conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño porque son requeridas para el acertado desempeño del personal para que sea más competitivo, puesto que contando con estas se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.

Es necesaria la implementación de un sistema en gestión de conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en toda la Distribuidora el Dorado, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercuta en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.

Es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de gestión de conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño a colaboradores del nivel de acción para efecto de eficiencia y eficacia.

## 5.2 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES:

Se recomienda Crear técnicas eficientes y eficaces en los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño en el área Talento Humano en la Empresa Distribuidoras el Dorado.

A nivel empresarial es conveniente realizar programas de gestión del conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en el área del talento humano por diferentes medios de comunicación, como por ejemplo el correo electrónico, carteleras, folletos para que los colaboradores comprendan que es necesario capacitarse académica y profesionalmente para mejorar su calidad en el trabajo.

Realizar análisis para detección de necesidades en talento humano basado en gestión del conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en el área del talento humano con el propósito de lograr una mayor efectividad en el mismo y establecer la brecha resultante entre el desempeño actual y el requerido ideal, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas, se considera importante el desempeño de actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

## 5.3 PROPUESTA:

Propuesta Modelo Estratégico Integral (Involucra Áreas de Capacitación del personal y Evaluación del desempeño con énfasis en gestión del conocimiento).

Teniendo en cuenta que se evidenciaron problemáticas o falencias en la gestión del conocimiento en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño se propone a la Empresa Distribuidora el Dorado para el Área del Talento Humano implementar el Modelo Estratégico Integral de Gestión de Conocimiento ya que se consideró que el eje central de la propuesta es la educación permanente en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño dado que es fuente de conocimiento y objeto de transformación.

La gestión del conocimiento en la Empresa Distribuidora el Dorado, se concibe como la capacidad de conducir la generación, adquisición, organización, transferencia y difusión del conocimiento, actitudes, valores, destrezas y habilidades en el personal del área del talento humano, para atender las necesidades y problemas que emergen de los procesos selección, capacitación y evaluación de desempeño.

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
TÉCNICAS DE								
CAPACITACIÓN								
Procesos	Objetivos	Metodología	Resultado	Temas Específicos	Especialista	Tiempo	Facilitadores	Participantes
Selección y capacitación	Desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser eficiente y eficaz en el área en que se desenvuelve	Taller lúdico. Dinámicas de grupo	Mejoramiento del desempeño	-Cumplimiento de metas y objetivos en cada proceso  -Calidad, cantidad y tiempo en la entrega de	Instructor: Profesional externo  Recursos de la organización	12 Horas (Dos sábados)	Departamento de talento humano	
Evaluación de Desempeño	Capacitar a los colaboradores en estrategias para evaluar, aplicar correctivos y hacer seguimiento.	Intervención magistral del experto  Taller	de los encargados de manejar los procesos de selección, capacitación y	-Planeación de actividades en su cargo- Uso de herramientas para la planeación y organización de las actividades- Estrategias para		12 Horas (Dos sábados consecutivos)	Departamento de talento humano.	Todo el personal que labora en la área de talento humano de

PRESUPUESTO

CONCEPTO	COSTO PARCIAL (INDIVIDUAL O POR SESIÓN)		SESIONES DE TRABAJO	COSTO TOTAL
Equipos (Computador, video beam, pantalla de	\$ 100.000.00		2 al mes	\$200.000.00
Profesional experto (contrato prestación de servicios)	\$ 30.000.00 hora		2 Jornadas de 6 horas cada	\$360.000.00
Materiales				
Concepto	Costo parcial o por	Total costo refrigerios	Total de personas	Costo Total
Refrigerios	\$ 5.000.00 (1 refrigerio por jornada	\$40.000.00 (8 refrigerios por persona)		
				Total \$
Imprevistos (10% del total)			Total	\$1.034.000.00

### 5.3.1 RECURSOS:

Para llevar a cabo la Propuesta de Modelo Estratégico Integral, debe tenerse en cuenta los siguientes recursos:

**HUMANOS:** Es de vital importancia la participación de todas las personas que laboran en la empresa Distribuciones el Dorado, tanto de la parte directiva como operativa. En especial del área de Talento Humano encargado de llevar a la practica el modelo planteado.

En cabeza de las personas: DIANA KATHERINE RIVERA LEÓN, quien tiene el cargo de supervisora de ventas, y la señora MELVA RODRÍGUEZ, Jefe de recursos humanos se busca el despliegue aplicación de las técnicas de Selección, Capacitación y Evaluación.

Así mismo es de suma importancia tener presente que dichos procesos no serían eficientes si no se involucra a todo el personal de la empresa puesto que son actividades continuas y transversales que tocan otras áreas y que buscan finalmente incidir positivamente en la productividad individual y colectiva de la entidad.

### **MATERIALES:**

Sitio destinado para capacitaciones, proyector y material de apoyo. Debe considerarse que la implementación del modelo de Selección, Capacitación y Evaluación requiere de modificaciones en los manuales de procesos y procedimientos, lo cual representa una inversión en los materiales a actualizar. Además con las nuevas actividades incluidas es necesario considerar un incremento en los gastos dentro del proceso de selección, en la capacitación continua y en la evaluación del desempeño.

#### FINANCIEROS:

El presupuesto que tenga asignado la empresa para impartir el plan de capacitación correspondiente a la línea de beneficio

Para poder llevar a cabo la re estructuración de los procesos interno que conciernen a la Selección, Capacitación y Evaluación del personal en la empresa Distribuciones el Dorado se requiere hacer una revisión de su presupuesto, con el propósito de incentivar la inversión de recursos financieros concernientes a los materiales requeridos y tiempo de productividad que se va a emplear.

#### 5.3.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

La ejecución del Modelo Estratégico Integral (Involucra Áreas de Selección, Capacitación del personal y Evaluación del desempeño con énfasis en gestión del conocimiento), realizara según el siguiente cronograma:

ACTIVAD VS TIEMPO	Años 2015_2016																		
	NOVIEMB			DICIEMBRE				ENERO 2016				FEBRERO				MARZO 2016			
	SEMANAS			SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Gestión de los Recursos para el Desarrollo de la Propuesta.	■																		
Tabulación de información y generación de resultados.		■	■																
Presentación de la Propuesta a los Directivos de la Empresa.				■															
Aplicación del Modelo Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento.					■	■	■												
Desarrollo de Protocolos de Capacitación de Personal								■	■	■									
Desarrollo de Protocolos de Evaluación de Personal											■	■	■						
Desarrollo de Protocolos de Selección de personal													■	■	■				
Evaluación de los resultados.																	■	■	
Estandarización y mejoramiento continuo, según brechas encontradas.																			■

### 5.3.3 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL INTERIOR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA EL DORADO EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO. ANALIZAR EL IMPACTO POSITIVO Y/O NEGATIVO Y LAS POSIBLES RESTRICCIONES Y/O LIMITACIONES DEL MODELO.

Si bien la implementación del modelo integral de Gestión de Conocimiento en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño al interior de la Empresa Distribuidora el Dorado en el Área de Talento Humano contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización e incrementa la satisfacción de los clientes gracias a un mejor nivel de servicios disponibles, por lo tanto es viable su implementación.

El modelo integral reúne características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de metas y objetivos. Sus componentes que lo conforman están enmarcados dentro del contexto de un enfoque de gestión de conocimientos.

Las soluciones propuestas permitirán realizar pasos ordenados en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño permitiendo ser a la empresa competitiva en la prestación de servicios

La estructura del modelo integral de Gestión de Conocimiento en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño al interior de la Empresa Distribuidora el Dorado en el Área de Talento Humano responde a una estrategia que busca consolidar los esfuerzos realizados, dentro del marco de desarrollo de la búsqueda de la gestión del conocimiento, responden a las necesidades de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1

Davenport y Prusak (1998), Firestone y McElroy, 2004, p. 180, Senge, 1990, p. 20, Proceso De Creación Del Conocimiento

Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995)

Figura 1: Proceso De Creación Del Conocimiento 2 Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995)

3 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

4 MA BELAMARIC, Rafael. Capital humano, concepto e instrumentación. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm) consultada el 10 de noviembre de 2015.

5 CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologia y empresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento humano.html>

6 SUMANAR-RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

7

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana, S.A. 2002.

8 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

9 UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin\\_3\\_planeacin\\_estrategica\\_d\\_el\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estrategica_d_el_talento_humano.html)

10 MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA, Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano.

14 <http://www.monografias.com/trabajos69/reclutamiento-seleccion-personal/reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>

Figura 2 Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=formula+para+muestra+finita&espv=2&biw=1920bih=935&tbm=isc>

Kerschberg Larry (2000), David Snowden, IBM (2000), Harvard Business Review (1998, p.13), Harvard Business Review (1998, p.13), Robert K. Logan (1999), Ackermans, Speel & Ratcliffe (2006)

Davenport y Prusak (1998), Firestone y McElroy, 2004, p.180, Senge, 1990, p.20, Proceso

De Creación Del Conocimiento Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995).

Davenport y Prusak (1998), Firestone y McElroy, 2004, p.180, Senge, 1990, p.20, Proceso

De Creación Del Conocimiento Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995).

JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). Disponible en:

<http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-gerico/>.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial McGraw Hill, 2002.

MABELAMARIC, Rafael. Capital humano, concepto e instrumentación. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm) consultada el 10 de noviembre de 2015.

CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologia y empresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>. SUMANAR- RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin\\_3\\_planeacin\\_estratgica\\_de\\_l\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estratgica_de_l_talento_humano.html).

MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA; Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>.

Quantumdtell. Técnicas de Selección de Personal. Disponible en:  
<http://blogderecursoshumanos.es/tecnicas-de-seleccion-de-personal>.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal>.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-seleccion-de-persona>.

<http://www.monografias.com/trabajos69/reclutamiento-seleccion-personal/reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>.

## ANEXO: 1

### Lineamientos generales

Ø Línea de Investigación: Gestión de las Organizaciones.

Ø Enfoque (*Temática para el desarrollo del Trabajo – Fase 6*): Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano.

Ø Áreas: Capacitación y Evaluación del Desempeño.

Ø Propuesta (*Objetivo*): Diseñar de un Modelo Estratégico Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento. En conclusión, deben hacer el Plan de Mejoramiento, con el fin de mejorar los procesos indicados.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

### ENTREVISTA

Investigación sobre los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño que se aplican en el área de Talento Humano

### DATOS GENERALES

Nombre completo de la Empresa u Organización:

Ubicación (Localidad – Departamento):

Nombre de la persona encuestada:

Relación laboral:

Teléfono contacto:

Correo electrónico:

Fecha:

Preguntas abierta, comunicación directa, colaboración Directora de Ventas

1 Proceso y cargo.

2¿Cuáles son sus responsabilidades primarias?

3¿Cuáles son los objetivos de su proceso?

4¿Qué funciones ejecutan en su proceso?

5¿Posee fuentes de información interna y externa en su proceso?

6¿Cómo ejecuta las actividades que realiza su proceso?

7¿Qué elementos intervienen en el desarrollo de sus actividades?

8¿Qué interrelaciones posee su proceso con otros?

Fuente: María Isabel Rodríguez Bolívar, proyecto de grado, propuesta de mejoramiento 2007.

Con las respuestas de estas preguntas identificamos la diversidad que presentan los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

## ENCUESTA 1

Investigación sobre los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño que se aplican en el área de Talento Humano

DATOS GENERALES (Información de la Organización que responde el formulario).

Nombre completo de la Empresa u Organización: Distribuciones el Dorado

Ubicación (Localidad – Departamento): Calle 18 #17-87 Pasto (Nariño) \_ Colombia

Nombre de la persona encuestada: Diana Katherine Rivera León

Relación laboral: Supervisora de Ventas

Teléfono contacto: 321-7997585

Correo electrónico: Ventas@distribucioneseldorado.com o dk086@hotmail.com

Fecha: 08-11-15

### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño que se aplican en el área de Talento Humano. Mediante esto queremos conocer lo que piensa usted sobre esta temática.

El cuestionario tiene 29 preguntas. Por favor lea y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales.

### PREGUNTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1 ¿Verifica que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo?

Aplica \_\_\_ No Aplica

2 ¿Ejecuta la forma de comunicación Interpersonal?

Aplica  No Aplica \_\_\_

3 ¿Realiza la entrevista de selección como punto principal para reunir toda información que sea posible como entrevistador?

Aplica  No Aplica \_\_\_

4 ¿Realiza las pruebas psicológicas para apreciar la personalidad del individuo (candidato)?

Aplica \_\_\_ No Aplica

5 ¿Realiza pruebas prácticas para verificar que el candidato tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige?

Aplica  No Aplica \_\_\_

6 ¿Realiza la investigación laboral para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa?

Aplica  No Aplica \_\_\_

7 ¿Realiza el estudio socio económico?

Aplica \_\_\_ No Aplica

8 ¿Realizan el examen médico?

Aplica  No Aplica \_\_\_

9 ¿Realiza la entrevista final?

Aplica  No Aplica \_\_\_

#### PREGUNTAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1 ¿Realiza la capacitación en el puesto de trabajo?

Aplica  No Aplica \_\_\_

2 ¿Proporcionan instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo?

Aplica \_\_\_ No Aplica

3 ¿Realiza la capacitación de inducción?

Aplica  No Aplica \_\_\_

4 ¿Realiza la capacitación en habilidades?

Aplica \_\_\_ No Aplica

5 ¿Realiza la capacitación de equipos?

Aplica  No Aplica \_\_\_

6 ¿Realiza la capacitación de diversidad?

Aplica \_\_\_ No Aplica

7 ¿Realiza Entrenamiento de Aprendices?

Aplica  No Aplica \_\_\_

8 ¿Realiza Entrenamiento Técnico?

Aplica \_\_\_ No Aplica

9 ¿Realiza la Capacitación de Orientación?

Aplica  No Aplica \_\_\_

10 ¿Realiza la Capacitación Informal?

Aplica  No Aplica \_\_\_

11 ¿Realiza la Capacitación formal?

Aplica \_\_\_ No Aplica

#### PREGUNTAS DEL PROCESÓ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1 ¿Analiza las características del puesto desempeñado por el empleado, así como su entorno?

Aplica \_\_\_ No Aplica

2 ¿Revisa los objetivos previstos en cada puesto de trabajo?

Aplica  No Aplica \_\_\_

3 ¿Utiliza el Método de escala para evaluar (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.)?

Aplica  No Aplica

4 ¿Utiliza el Método de evaluación con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria)?

Aplica  No Aplica

5 ¿Utiliza el Método de evaluación basado en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.)?

Aplica  No Aplica

6 ¿Utiliza el Método de evaluación centrado en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables)?

Aplica  No Aplica

7 ¿Utiliza el Método de evaluación con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria)?

Aplica  No Aplica

8 ¿Utiliza el Método de evaluación de investigación de campo?

Aplica  No Aplica

9 ¿Utiliza la EVALUACIÓN EN 360°?

Aplica  No Aplica

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

## ENCUESTA 2

Investigación sobre los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño que se aplican en el área de Talento Humano

DATOS GENERALES (Información de la Organización que responde el formulario)

Nombre completo de la Empresa u Organización: Distribuidora el Dorado

Ubicación (Localidad – Departamento): Calle 18 #17-87 Pasto (Nariño) \_ Colombia

Nombre de la persona encuestada: Melva Rodríguez

Relación laboral: Jefe de Recursos Humanos

Teléfono contacto: 3113681295

Correo electrónico: ventas@distribucioneseldorado.com

Fecha: 08-11-15

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño que se aplican en el área de Talento Humano. Mediante esto queremos conocer lo que piensa usted sobre esta temática.

El cuestionario tiene 29 preguntas. Por favor lea y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales.

PREGUNTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1 ¿Verifica que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo?

Aplica x\_\_ No Aplica\_\_

2 ¿Ejecuta la forma de comunicación Interpersonal?

Aplica\_\_ x\_ No Aplica\_\_

3 ¿Realiza la entrevista de selección como punto principal para reunir toda información que sea posible como entrevistador?

Aplica  No Aplica

4 ¿Realiza las pruebas psicológicas para apreciar la personalidad del individuo (candidato)?

Aplica  No Aplica

5 ¿Realiza pruebas prácticas para verificar que el candidato tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige?

Aplica  No Aplica

6 ¿Realiza la investigación laboral para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa?

Aplica  No Aplica

7 ¿Realiza el estudio socio económico?

Aplica  No Aplica

8 ¿Realizan el examen médico de ingreso?

Aplica  No Aplica

9 ¿Realiza la entrevista final?

Aplica  No Aplica

#### PREGUNTAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1 ¿Realiza la capacitación en el puesto de trabajo?

Aplica  No Aplica

2 ¿Proporciona instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo?

Aplica  No Aplica

3 ¿Realiza la capacitación de inducción?

Aplica  No Aplica

4 ¿Realiza la capacitación en habilidades?

Aplica \_\_\_ No Aplica \_x\_

5 ¿Realiza la capacitación de equipos?

Aplica \_x\_ No Aplica \_\_\_

6 ¿Realiza la capacitación de diversidad?

Aplica \_\_\_ No Aplica \_x\_

7 ¿Realiza Entrenamiento de Aprendices?

Aplica \_\_\_ No Aplica \_x\_

8 ¿Realiza Entrenamiento Técnico?

Aplica \_\_\_ No Aplica \_x\_

9 ¿Realiza la Capacitación de Orientación?

Aplica \_x\_ No Aplica \_\_\_

10 ¿Realiza la Capacitación Informal?

Aplica \_\_\_ No Aplica \_x\_

11 ¿Realiza la Capacitación formal?

Aplica \_\_\_ No Aplica \_x\_

#### PREGUNTAS DEL PROCESÓ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1 ¿Analiza las características del puesto desempeñado por el empleado, así como su entorno?

Aplica \_x\_ No Aplica \_\_\_

2 ¿Revisa los objetivos previstos en cada puesto de trabajo?

Aplica \_x\_ No Aplica \_\_\_

3 ¿Utiliza el Método de escala para evaluar (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.)?

Aplica  No Aplica

4 ¿Utiliza el Método de evaluación con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria)?

Aplica  No Aplica

5 ¿Utiliza el Método de evaluación basado en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.)?

Aplica  No Aplica

6 ¿Utiliza el Método de evaluación centrado en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables)?

Aplica  No Aplica

7 ¿Utiliza el Método de evaluación con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria)?

Aplica  No Aplica

8 ¿Utiliza el Método de evaluación de investigación de campo?

Aplica  No Aplica

9 ¿Utiliza la EVALUACIÓN EN 360°?

Aplica  No Aplica