

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Proceso de Desarrollo del Talento Humano en la empresa

Pieles Elaboradas de Guatemala S.A

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Erick Cirilo Mejía Baten

El Naranjo, agosto 2019

Proceso de Desarrollo del Talento Humano en la empresa
Pieles Elaboradas de Guatemala S.A
(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Erick Cirilo Mejía Baten

M.Sc.Claudia María Arriola Quintana (Asesor)

Licda. Laura Eunice Mejía Tuche (Revisor)

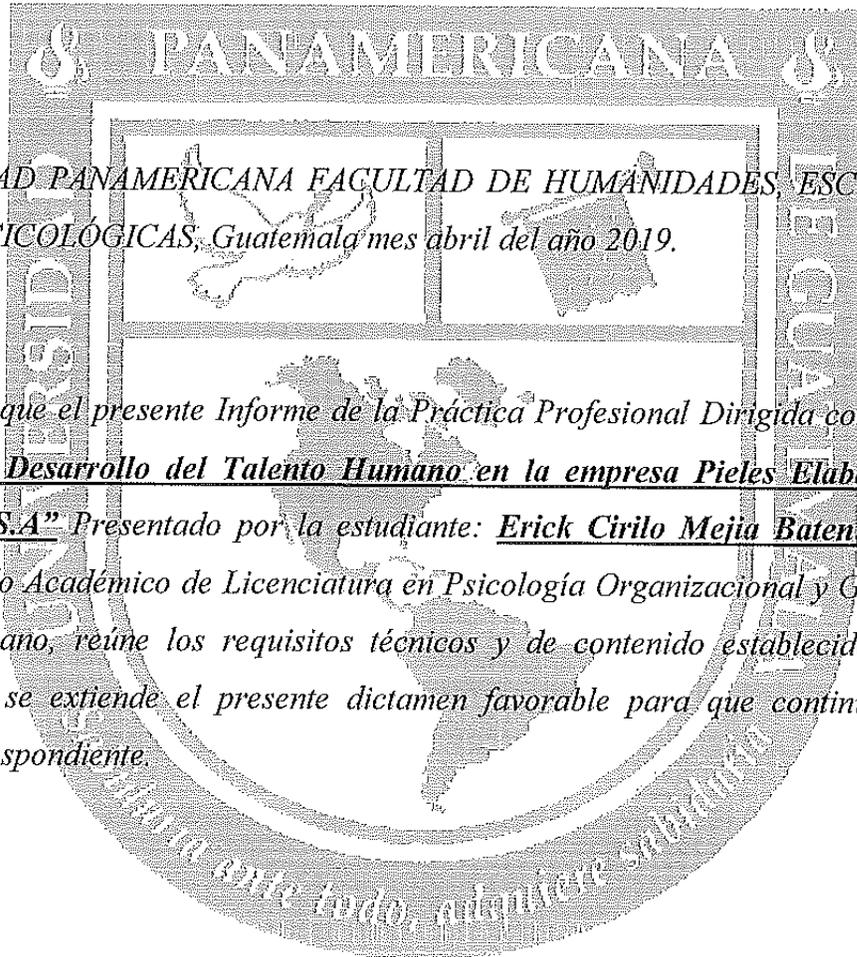
El Naranjo, agosto 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. Cesar Augusto Custodio Cóbar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

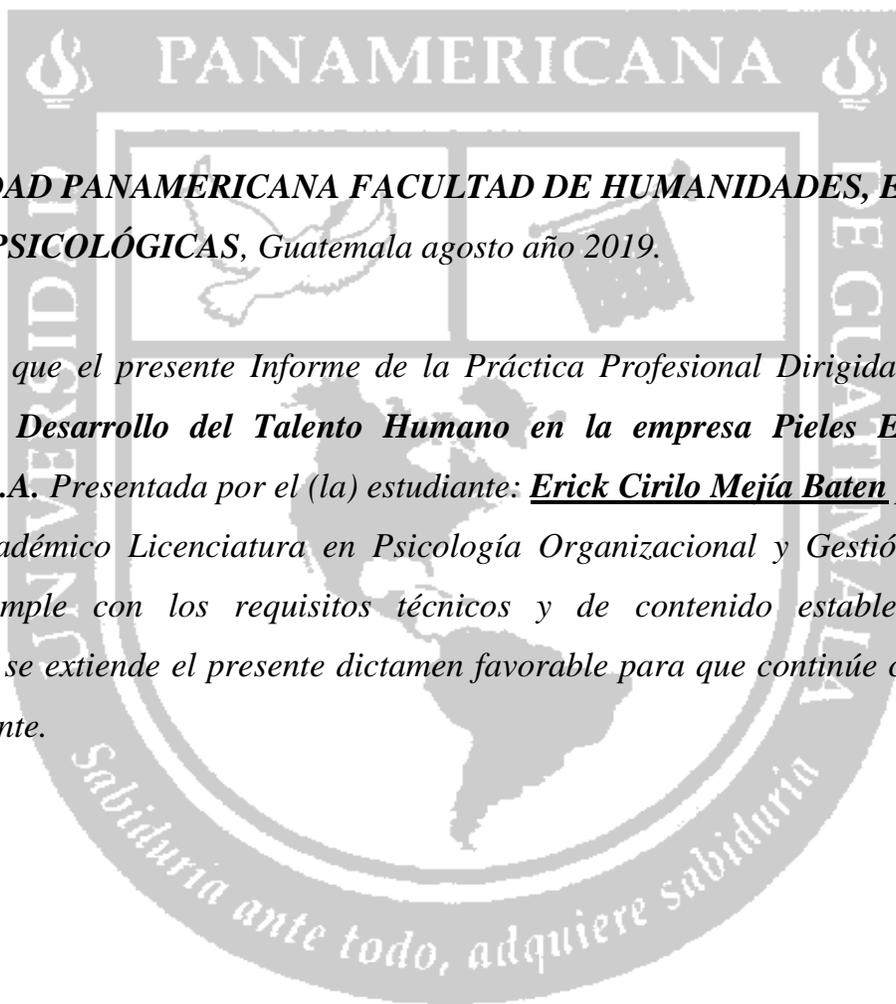
Decano M.A.	MA. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de Desarrollo del Talento Humano en la empresa Pieles Elaboradas de Guatemala, S.A” Presentado por la estudiante: Erick Cirilo Mejia Baten, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


M.Sc. ~~Claudia María Arriola Quintana~~
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala agosto año 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de Desarrollo del Talento Humano en la empresa Pielés Elaboradas de Guatemala S.A. Presentada por el (la) estudiante: **Erick Cirilo Mejía Baten** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

Licda. Laura Eunice Mejía Tuche
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de agosto del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Proceso de Desarrollo del Talento Humano en la empresa Pieles Elaboradas de Guatemala S.A", presentado por el (la) estudiante Erick Cirilo Mejía Baten, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de la Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico Organizacional	2
1.4.1 Organigrama	6
1.4.2 Visión	6
1.4.3 Misión	6
1.5 Justificación	7
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Desarrollo del talento humano	8
2.1.1 Concepto de talento humano	8
2.1.2 Concepto de desarrollo del talento humano	9
2.1.3 Métodos para el desarrollo del talento humano	10
2.1.4 Importancia de desarrollar el talento humano	11
2.1.5 Beneficios de desarrollar al talento humano	12
2.2 Evaluación de desempeño	13
2.2.1 Concepto de evaluación del desempeño	13
2.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño	14
2.2.3 Tipos de evaluación de desempeño	15
2.2.4 Proceso de evaluación de desempeño	18
2.2.5 Beneficios de realizar la evaluación de desempeño	19
2.2.6 Relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano	20
2.3 Capacitación de personal	21

2.3.1	Concepto de capacitación	21
2.3.2	Objetivos de la capacitación	22
2.3.3	Tipos de capacitación	24
2.3.4	Proceso de capacitación de personal	26
2.3.5	Beneficios de la capacitación del personal	29
2.3.6	Impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano	30
2.4	Planes de carrera	31
2.4.1	Concepto de planes de carrera	31
2.4.2	Objetivo del plan de carrera	32
2.4.3	Elaboración de los planes de carrera	33
2.4.4	Beneficios de los planes de carrera en la organización	35
 Capítulo 3 Marco Metodológico		
3.1	Planteamiento del problema	37
3.2	Pregunta de investigación	37
3.3	Objetivos	38
3.3.1	Objetivo General	38
3.3.2	Objetivos Específicos	38
3.4	Alcances y límites	38
3.4.1.	Alcances	38
3.4.2	Límites	39
3.5	Método	39
3.6	Procedimiento	39
 Capítulo 4 Presentación de Resultados		
4.1	Sistematización de estudio de caso	41
4.2	Análisis de Resultados	43
	Conclusiones	49
	Recomendaciones	51

Referencias	52
Anexos	55
Lista de imágenes	
Imagen No. 1 Ubicación geográfica mapa Google	2
Imagen No. 2 Organigrama de la Empresa Pieles Elaboradas de Guatemala	6

Resumen

En el siguiente resumen, se da a conocer la forma en que se realizó la presente investigación, efectuada con base a la Práctica Profesional Dirigida III, que se llevó a cabo en Pielés Elaboradas de Guatemala S.A, durante los meses de enero a noviembre del año 2018. Dicha práctica se efectúa durante quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del talento humano, Universidad Panamericana, Sede el Naranjo.

Capítulo 1 Marco referencial: Se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, justificación de la investigación.

Capítulo 2 Marco teórico: Se presentan las principales definiciones o conceptos que darán soporte al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio de caso: Falta de desarrollo del talento humano en Pielés elaboradas de Guatemala S.A.

Capítulo 3 Marco Metodológico: Se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4 Presentación de resultados: se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de proceso inadecuado de la: falta de desarrollo del talento humano en Pielés elaboradas de Guatemala S.A., aportando conclusiones y recomendaciones.

Introducción

El desarrollo del talento humano consiste en una serie de procesos, a través de los cuales se busca identificar y potencializar el desempeño de los colaboradores con mayores aptitudes dentro de la organización. El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar de forma adecuada los procesos mencionados, por lo tanto, se desarrollarán equipos de trabajo eficientes en todas sus labores.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Supervisada III efectuada en Pieles Elaboradas de Guatemala S.A., se evidenció que los procesos propios de la administración de Recursos Humanos se realizan, en su mayoría, de forma inadecuada. Y el proceso del desarrollo del talento humano no es la excepción. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona a “La Falta de Desarrollo del Talento Humano en Pieles Elaboradas de Guatemala S.A”.

El estudio de caso de la presente investigación trata sobre la falta de desarrollo del talento humano. Y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación con el tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, los cuales son: a) Establecer la relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano, b) Determinar el impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano y c) Establecer los beneficios de contar con planes de carrera dentro de la organización.

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son los beneficios de desarrollar al talento humano dentro de la organización?

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

En Pielas Elaboradas de Guatemala S.A, la Gerencia Administrativa es la encargada de gestionar los procesos que posee la organización referente a Recursos Humanos, así mismo, posee dentro de sus atribuciones la gestión de la institución, lo que reduce significativamente la atención que los procesos de RRHH requieren.

Al realizar el diagnóstico al inicio de la Práctica profesional Dirigida III, se evidenció que no se poseen formatos de ningún estilo para la realización de procesos de RRHH. De igual manera, no se cuenta con políticas y procedimientos documentados relacionados a la gestión del talento humano.

1.2 Descripción

Pielas Elaboradas de Guatemala S.A fue fundada al final de los años 80 por la familia Mejía, adquiriendo una tenería en zona 4 en las aproximaciones de la línea de ferrocarril. Incursionando en un campo innovador para la época, la curtiembre de piel de res. Adquiriendo maquinaria proveniente de Checoslovaquia, convirtiéndose en pioneros en el arte de curtir pieles.

En el año 1995, PIELSA, se traslada a un terreno ubicado en el kilómetro 18 carretera a san juan Sacatepéquez, donde actualmente se encuentran las oficinas centrales. Desde entonces se han consolidado como las tenerías de mayor prestigio en el país.

1.3 Ubicación

Las instalaciones de Pieles Elaboradas de Guatemala se encuentran ubicadas en la zona 6 de Mixco, carretera a San Juan Sacatepéquez.

Imagen No. 1
Ubicación geográfica mapa Google



Fuente: Google Maps (2019)

1.4 Diagnóstico organizacional

Al inicio de las Prácticas Profesional Supervisada III, se realizó un diagnóstico sobre la forma en que esta institución administra el recurso humano. Los resultados de dicho diagnóstico organizacional se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: Pieles Elaboradas de Guatemala S.A

Giro de la organización: Elaborar pieles de calidad internacional mediante estándares y procesos sumamente cuidadosos. Garantizando una materia prima para que todos aquellos artesanos que la adquieran puedan competir a niveles mundiales.

Al inicio de la práctica se efectuó una entrevista con la Gerencia Administrativa, quien es encargada de los procesos de RRHH, con el propósito de conocer cómo se ejecuta cada uno de los procesos y procedimientos relacionados a la gestión del talento humano. En dicha reunión se logró identificar que los procesos no se encuentran documentados o registrados en la organización de manera formal.

Los procesos que se diagnosticaron fueron:

Planeación estratégica:

La organización no cuenta con un organigrama, así mismo, no cuenta con visión, misión, valores, y tampoco objetivos organizacionales.

Administración de recursos humanos

La organización cuenta con los expedientes de cada colaborador con su papelería correspondiente, sin embargo, no cuenta con una lista de cotejo que permita la verificación de esta. La organización utiliza únicamente contratos de plazo indefinido los cuales se encuentran firmados y sellados por el Ministerio de Trabajo, por la empresa y por el colaborador.

La empresa utiliza los siguientes documentos:

- Carta de constancia de ingresos
- Carta de promoción o ascenso
- Solicitud de vacaciones
- Solicitud de permiso para ausencia de labores

Por otra parte, la empresa no cuenta con los siguientes formatos:

- Carta de felicitación
- Carta de notificación de aumento salarial

Reclutamiento y selección de personal

La organización tiene como prioridad el desarrollo de la comunidad en la cual se encuentran ubicados, por lo tanto, su reclutamiento y selección se basa en los habitantes de la región, esto a pesar de que no se cuenta con un proceso documentado. Así mismo, no cuentan con políticas, manual de perfiles y descripciones de puestos, que permita identificar las funciones y cualidades necesarias para cada puesto de trabajo.

En cuanto a los formatos que se deben utilizar dentro de este proceso, se determinó que no cuentan con los siguientes formatos: Requisición de personal, Pre-Entrevista, Entrevista con RRHH y entrevista con jefe de área.

Además, no realizan pruebas psicométricas, no aplican polígrafo, no solicitan exámenes médicos ni realizan evaluación socioeconómica a los candidatos aspirantes al puesto vacante.

Por otro lado, no cuentan con una base de datos de ningún tipo, ya que utilizan como mayor fuente de reclutamiento las referencias por parte de los colaboradores actuales.

Vinculación de personal y desvinculación de personal

La organización cuenta con todas las prestaciones de la ley más cinco prestaciones adicionales: préstamos sin intereses, servicios médicos, créditos en medicamentos y bono por suspensiones.

Así mismo, La organización no cuenta con procesos de vinculación o desvinculación definidos formalmente.

Dentro de estos procedimientos, la organización no cuenta con los siguientes formatos: Contrato de confidencialidad, carta de bienvenida a la organización, constancia de entrega de activos, carta de confirmación de período de prueba y carta de llamada de atención verbal. Además, no

contaban con carta de llamada de atención escrita, carta de suspensión de labores, carta de despido y constancia laboral.

Por otro lado, al momento de realizar una desvinculación de personal, se le hace entrega al colaborador la carta de recomendación y el respectivo finiquito laboral.

Inducción, Capacitación y planes de carrera

La organización no posee ningún proceso relacionado a la inducción, capacitación o planes de carrera para los colaboradores. Por lo tanto, no poseen con los siguientes formatos: Manual de inducción, constancia de inducción, diagnóstico de necesidades de inducción, plan de capacitación, listado de asistencia, evaluación del capacitador y plan de carrera.

Escalas salariales y reglamento de trabajo

Actualmente, la organización no posee políticas salariales por lo que no hay rangos equitativos en salarios, es la Gerencia General quien define cual será el salario de cada colaborador.

Así mismo, utilizan el reglamento de trabajo debidamente autorizado por el ministerio de trabajo, sin embargo, existen ciertas normas que no se encuentran debidamente documentadas ya que se transmiten únicamente de forma verbal.

Evaluación de desempeño

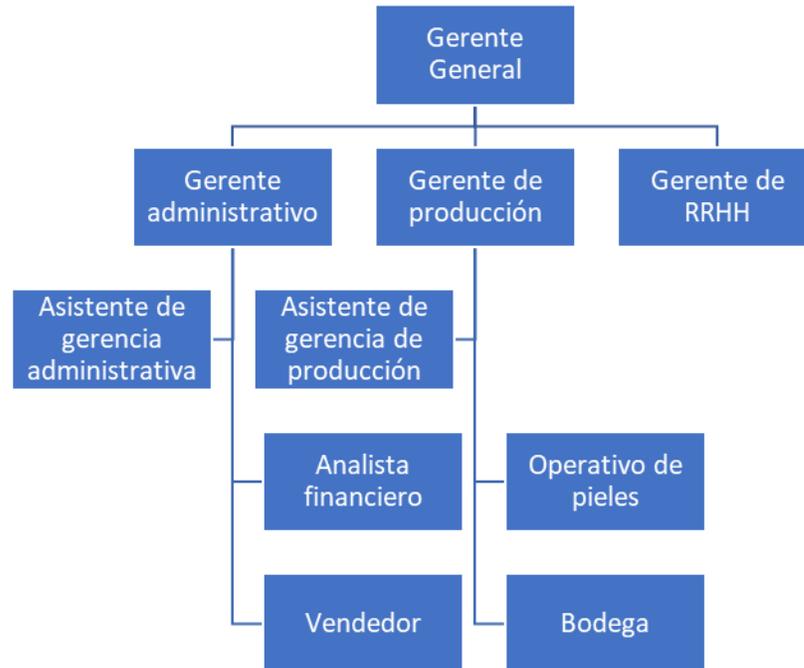
No poseen políticas ni procedimientos para la realización de una la evaluación de desempeño en la organización. Por lo tanto, no poseen los siguientes formatos: evaluación del desempeño del personal y hoja de compromiso.

Evaluación del clima laboral

En la organización no se realiza evaluación de clima laboral, de tal forma, que no poseen políticas o procedimientos establecidos.

1.4.1 Organigrama

Imagen No. 2
Organigrama de la Empresa Pieles Elaboradas de Guatemala



Fuente: Elaboración propia en colaboración con la empresa Pieles Elaboradas de Guatemala

1.4.2 Visión

La organización no cuenta con una visión definida.

1.4.3 Misión

Durante el diagnóstico realizado se determinó que la organización no cuenta con una misión definida.

1.5 Justificación

El presente informe se realizó como requisito de egreso de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del talento humano de Universidad Panamericana y busca aportar el conocimiento sobre el tema abordado.

El estudio de este caso busca determinar cuáles son las consecuencias de no desarrollar al talento humano dentro de la empresa, ya que el talento humano como mayor activo de la organización debe desarrollarse de forma continua, mediante políticas y procedimientos previamente establecidos, de tal forma, se garantizarán colaboradores con alto grado de desempeño.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Desarrollo del talento humano

2.1.1 Concepto de talento humano

El talento humano es un recurso fundamental e indispensable para toda organización, ya que este define el nivel de éxito que tendrá en cada uno de los objetivos organizacionales que se ha planteado. Esto debido a que los colaboradores contarán con todo el potencial necesario para desempeñarse en un alto nivel en el área correspondiente a su talento.

Con respecto a ello, Grau (s.f.) define el talento humano como: “Es la capacidad de una persona para realizar determinadas acciones, como consecuencia de las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de la vida, más la capacidad de afrontar situaciones inesperadas de forma innovadora”.

Por su parte, De la Cruz (2015) comenta que: “El talento es la capacidad permite que las personas se comprometan con su trabajo y obtengan resultados excepcionales, de manera estable en el tiempo” (p.149)

Así mismo, Morenoy Godoy (2012) lo definen como: “Capital intangible, capital humano y capital social de las organizaciones. Es decir, la capacidad de los individuos y sus deseos de superación para ser competentes en el desempeño de ciertas actividades alineadas a las estrategias, objetivos y metas organizacionales” (Chávez y Vizcaíno, 2017, p.12)

En resumen, los autores coinciden en que el talento humano es una capacidad única dentro de cada individuo y que, en mayor medida, depende de cada persona la adquisición de habilidades y aptitudes que aumenten el talento personal.

2.1.2 Concepto de desarrollo del talento humano

El talento humano hoy en día se ha convertido en un capital fundamental dentro de la organización, ya que representa el potencial de los colaboradores para cumplir los objetivos organizacionales, ahora bien, este talento debe ser desarrollado para alcanzar su máximo desempeño dentro de la empresa.

De acuerdo con Tejada (2016), el término de desarrollo del talento humano hace referencia a: “El aprendizaje de las personas para expandir su capacidad de acción, de manera que produzcan resultados satisfactorios en sus vidas y en sus organizaciones”.

Por su parte en un estudio reciente, los miembros del Grupo Auren Blc (2018) definen el desarrollo del talento humano como: “La adquisición de las habilidades y competencias necesarias para afrontar los retos actuales, el fomento de la creatividad, la innovación y la consecución de soluciones novedosas”.

Finalmente, Ladera, Gallardo y González (2009) afirman que: “El aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia”.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el desarrollo del talento consiste principalmente en alinear las capacidades, aptitudes y habilidades de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, el desarrollo debe impactar de igual forma la vida personal del colaborador.

2.1.3 Métodos para el desarrollo del talento humano

Para que el talento humano pueda ser desarrollado de una forma idónea, se deben aplicar distintos métodos que garanticen que este mismo se alinee conforme los objetivos estratégicos de la organización, sin descuidar el desarrollo personal del colaborador.

Relacionado al tema, Fernández y Junquera (2013) mencionan dos métodos utilizados para el desarrollo del personal. El primero de ellos es el mentoring, el cual surge cuando un empleado con experiencia (tutor) orienta el desarrollo profesional de un trabajador menos experimentado (pupilo). El segundo de estos métodos es el coaching, el cual es un entrenamiento en el que un experto observa al empleado en su trabajo durante un período de tiempo (semanas o meses) y le proporciona retroalimentación y asesoramiento continuo sobre cómo mejorar su desempeño.

Por su parte, Wayne (2010) coincide con Fernández y Junquera en mencionar los métodos del mentoring y coaching. Pero además adiciona el método del mentoring inverso, el cual es descrito como un proceso en el cual los empleados de más edad aprenden de los empleados más jóvenes.

Así mismo, Rubió (2016) detalla los siguientes métodos:

- Equipos de trabajo: La asignación de empleados o directivos a equipos que se crean para determinado proyecto permite enfocar los problemas desde diferentes grupos se forman para resolver tareas de diversas envergaduras más ordinarias y por un período de tiempo determinado. En este caso, el viene generado por el conocimiento de los diferentes planteamientos otras ópticas complementarias que surgen en el grupo.
- Mentoring: Mentorización es el proceso por el que un directivo o experto guía y aconseja sobre las acciones de otro profesional.
- Coaching: Este es un conjunto de técnicas que ayudan a mejorar el rendimiento y el desarrollo de los empleados y directivos llevadas a cabo por otra persona denominado coach.

- Rotación de puestos: Este sistema consiste en el entrenamiento mediante el acopio de experiencias por un sistemático cambio de puesto de trabajo que permitirá, en un tiempo determinado, adquirir una visión de las diferentes y múltiples tareas que se dan en la empresa o en diferentes departamentos.

En resumen, los métodos destacados para desarrollar al personal son el coaching y el mentoring, los cuales necesitan de una persona modelo, capaz de guiar y maximizar los esfuerzos del colaborador hacia un crecimiento integro, ya que, si la persona mejora su vida personal, así mismo, mejora su vida laboral, por lo tanto, la organización crecerá aprovechando el talento de sus colaboradores.

2.1.4 Importancia de desarrollar el talento humano

En un escenario ideal, toda organización debe poseer un departamento encargado del desarrollo del talento humano. Esto debido a que su importancia impacta directamente en todos los procesos de la organización.

Al respecto, Wayne (2010) afirma que: “La principal importancia de desarrollar el talento humano es preparar a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece” (p.198)

Por otro lado, Rubió (2016) afirma que:

Los nuevos modelos de dirección de empresas buscan y desarrollan el talento para poder actuar sobre las variables que hoy tienen un mayor impacto sobre la competitividad y, por tanto, en los resultados, como son la calidad, la innovación, la creatividad y la mejora continua. (p.159)

Así mismo, Pardo y Diaz (2014) afirman que:

La inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano redundando directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando un aprendizaje continuo a la vanguardia de los cambios del entorno de la organización. (pp. 41-42)

Los autores antes mencionados, coinciden en que las organizaciones se encuentran en constante cambio y evolución, por lo que el desarrollo es importante para que los colaboradores se logren adaptar y mantener un alto desempeño en sus puestos de trabajo.

2.1.5 Beneficios de desarrollar al talento humano

Lamentablemente, muchas organizaciones ven el desarrollo del talento humano como un gasto innecesario, sin tomar en cuenta todos los beneficios a mediano y largo plazo que está dejando de percibir.

Con respecto al tema, Alles (2010) enlista los siguientes beneficios: “Incrementa las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera. Mejora las capacidades intelectuales y emocionales de éstos y focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes, los comportamientos y los valores”.

Así mismo, Wayne (2010) menciona algunos beneficios de desarrollar el talento humano:

La satisfacción de los colaboradores, aumento en la moral, mejora en tasa de retención más alta, disminución en la tasa de rotación más baja, aseguramejores contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. (p.198)

Por otra parte, Pardo y Diaz (2014) aseguran que:

Por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales. (p.39)

Todas las inversiones realizadas en desarrollar su talento humano benefician no solo a la organización en el cumplimiento de objetivos, ya que estos impactan también en los colaboradores aumentando su competitividad, su motivación y su innovación.

2.2 Evaluación de desempeño

2.2.1 Concepto de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación tiene como propósito el poder conocer el nivel actual de desempeño del personal en la organización, lo que permite identificar oportunidades de mejora. Así mismo, genera en los colaboradores un nivel de compromiso mayor en el logro de objetivos.

Al respecto, De la Cruz (2015) lo conceptualiza como: “Un proceso de análisis que tiene por objetivo estimar, de manera cuantitativa y cualitativa, el grado de eficacia con la que los trabajadores han llevado a cabo sus funciones, tareas y responsabilidades en un periodo de tiempo determinado”. (p. 129)

Así mismo, Rubió (2016) lo describe como “Un proceso formal, que pretende ser objetivo y homogéneo, de valoración de la actuación y rendimientos obtenidos de los individuos en el desempeño diario de su trabajo” (p.184)

Además, Chiavenato (2007) asegura que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p.243)

En conclusión, los autores aseguran que la evaluación de desempeño es una herramienta que busca, mediante un proceso sistemático, estimar de manera cuantitativa el desempeño de los colaboradores, así como identificar colaboradores con alto potencial de desarrollo.

2.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño aporta al gestor del capital humano una gran cantidad de datos. Sin embargo, esta información debe utilizarse en beneficio de la organización y los colaboradores, por lo que existen objetivos específicos que deben cumplirse.

Al respecto, Fernándezy Junquera (2013) enumera seis fines diferentes que tiene la evaluación del desempeño:

- a)Decidir a quién contratar o con que trabajador a prueba quedarse, b)Medir el potencial del capital humano del empleado, c)Determinar las necesidades de formación, d)Planificar la carrera profesional, e)Concretar la compensación del trabajador y f) Motivar a los empleados para que trabajen más. (p.184)

Así mismo, Chiavenato (2007) presenta los objetivos de la evaluación de desempeño en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (p.248)

De igual forma, Castillo (2012) detalla que los objetivos que podrían establecerse para este proceso son:

En primer lugar, suministrar información a los trabajadores sobre su desempeño y situación actual en la empresa, para promover su desarrollo. En segundo lugar, establecer una base justa y objetiva para la toma de decisiones que afectan al personal en asuntos como ascensos, traslados, despidos y aumentos de remuneración, y, por último, medir el grado de eficiencia de la gestión de personal durante un período determinado. (p.286)

De acuerdo con los autores, la evaluación de desempeño despliega una amplia gama de datos. Sin embargo, el objetivo de esta información es siempre el desarrollo en la capacidad, las habilidades, actitudes y aptitudes de los colaboradores. Así mismo, obtener un compromiso de mejora que garantice la mejora continua dentro de la organización.

2.2.3 Tipos de evaluación de desempeño

Los distintos tipos de evaluación de desempeño permiten comparar los resultados obtenidos con los criterios u objetivos planteados según la necesidad de la organización.

Relacionado al tema, De la Cruz (2015) asegura que los tipos de evaluación de desempeño utilizados con mayor frecuencia son:

- Evaluación por escalas: Consiste en determinar para cada uno de los criterios que se van a evaluar una escala (habitualmente con la misma graduación) que refleja en orden creciente distintos niveles de cumplimiento o de desempeño.

- Evaluación mediante escalas de distribución forzada: La premisa de este método es que el desempeño de los trabajadores que se van a evaluar se distribuye siguiendo la curva normal, situándose la mayor parte de los trabajadores en torno a la media y disminuyendo su número a medida que más nos acercamos a los extremos superior e inferior.
- Evaluación por clasificación: Consiste en que el evaluador establezca un ranking de los evaluados en función tanto de sus resultados como de la “sensación” que tiene sobre cómo ha sido su desempeño. De esta forma se jerarquizan los evaluados colocando en el primer lugar al empleado que desde su punto de vista tiene el mejor resultado y así sucesivamente hasta llegar al que tiene el resultado peor. (p.134)

Por su parte, Rubió (2016) describe los siguientes tipos de evaluación de desempeño:

- Método de escala: Uno de los métodos más usados es el método de escala gráfica. Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante factores de evaluación previamente establecidos, definidos y graduados (responsabilidad, capacidad técnica, cooperación, etc.).
- Método con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación: Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- Método basado en la evaluación de los objetivos establecidos: Se basa en el establecimiento previo de unas metas a cubrir en un puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado. Se establecen unos objetivos, en general negociados, y una fecha de revisión de los resultados.
- Método basado en registros observacionales, tales como los métodos de investigación de campo: En este caso, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor, pero con el asesoramiento de un especialista en esta metodología. De manera que el especialista entrevista

a los supervisores sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Posteriormente se realiza un seguimiento, donde se verifica o comprueba el desempeño de cada evaluado.

- Método centrado en el registro de acontecimientos críticos o exitosos: El supervisor registra los comportamientos o incidentes del empleado que conducen a situaciones positivas o de alcance de objetivos. Se basa en la existencia de determinadas situaciones que muestran un desempeño satisfactorio en un puesto de trabajo.
- Método con acento en la comparación entre sujetos: El evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo equipo. La base de la comparación es generalmente el desempeño global del grupo. (pp. 190 - 191)

Finalmente, Alles (2016) detalla los siguientes tipos de evaluación de desempeño:

- Evaluación de 360 grados: Se trata de un esquema sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. (p.327)
- Evaluación de 180 grados: sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados. (P.330)

Los autores coinciden en que existe una gran variedad de evaluaciones de desempeño, cada una de ellas con un propósito específico, así como con sus ventajas y desventajas. De igual forma, no se puede limitar a un tipo de evaluación que aplique para todos los casos. Por lo tanto, la organización deberá elegir dependiendo de las necesidades y objetivos de la misma.

Sin embargo, Alles, es la única autora que presenta dos tipos de evaluación diferentes al resto, en donde todas las personas que tienen relación directa con un colaborador evalúan su desempeño,

sin embargo, la aplicación de estas requiere una cultura de evaluación ya establecida, de lo contrario, se tendrán muchos sesgos en la aplicación de las mismas.

2.2.4 Proceso de evaluación de desempeño

Realizar de forma óptima la evaluación de desempeño requiere llevar a cabo una serie de procesos que buscan ser una guía para el gestor del capital humano. Sin embargo, estos no son de carácter obligatorio, sino dependerán de las necesidades de cada organización.

De acuerdo con Fernández y Junquera (2013) la evaluación de desempeño debe cumplir los siguientes pasos, ya que es un proceso formal y estructurado: “Identificar los objetivos específicos del desempeño, establecer los criterios (estándares) de desempeño y comunicarlos a los trabajadores, evaluar el desempeño, mediante la entrevista de evaluación, proporcionar retroalimentación a los empleados”.

Así mismo, Rubió (2016) enumera cuatro fases de la evaluación de desempeño: La primera de ellas es la fase de diseño, en la cual se definen los objetivos que se pretende conseguir. En ella, se eligen los enfoques, criterios, cuestionarios y métodos a utilizar. La segunda fase es la de implementación, en la cual tiene lugar el diseño de la estrategia de implantación del sistema, así como el programa de formación de los participantes y el plan de comunicación que se destina a los afectados. La tercera fase es la de aplicación. En esta fase, se realiza la entrevista de evaluación, la cual es clave en el proceso. Finalmente, se encuentra la fase de desarrollo, la cual consiste en los mecanismos de control del sistema de evaluación del desempeño.

De igual forma, Castillo (2012) menciona el siguiente procedimiento para la evaluación del desempeño:

- a) Leer cuidadosamente el programa de evaluación para estar seguro de que entiende los objetivos, políticas y especialmente los criterios utilizados para evaluar a los trabajadores.
- b) Revisar la hoja de vida, el registro de incidentes críticos, la evaluación anterior del trabajador,

el instructivo y cualquier otra información que le permita formular un juicio justo y objetivo del desempeño de la persona evaluada. c) Evaluar al trabajador. d) Entrevistar al evaluado para hacerle conocer los resultados de la evaluación y buscar conjuntamente las condiciones que conduzcan al desarrollo del trabajador. e) Tomar las acciones que se desprenden de las evaluaciones. (p.287)

Con respecto al proceso de llevar a cabo la evaluación de desempeño, todos los autores poseen distintos criterios, agregan o quitan pasos que no modifican el resultado final. Sin embargo, hay factores clave en los cuales, si coinciden como el determinar los objetivos de la evaluación, aplicar la evaluación y la mejora de la evaluación aplicada.

2.2.5 Beneficios de realizar la evaluación de desempeño

Realizar oportunamente la evaluación de desempeño trae varios beneficios, tanto para los colaboradores como para a la organización.

Al respecto, De la Cruz (2015) considera que los beneficios que recibe la organización al realizar una adecuada evaluación del desempeño son los siguientes: En primer lugar favorece la comunicación entre superiores y subordinados; en segundo lugar, aclara a la persona evaluada las expectativas de sus superiores en relación al desempeño que se espera de él; en tercer lugar, orienta la actuación de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos de la organización; en cuarto lugar, difunde y fomenta los valores culturales; en quinto lugar, recompensa el esfuerzo y los resultados; y por último, permite detectar necesidades de formación.

Así mismo, Alles (2016) indica que: “Entre sus 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” (p.310)

De igual forma, Castillo (2012) indica que:

La evaluación del desempeño ofrece información útil a la empresa para tomar decisiones sobre previsión de la fuerza laboral, reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración y demás funciones de la Administración de Personal. En otras palabras, la evaluación del desempeño valida y controla todo el sistema de la Administración de Personal. Si el desempeño de los trabajadores, medido adecuadamente, es aceptable o superior, quiere decir que la gestión de personal es exitosa; por el contrario, si los resultados de la evaluación del personal son inaceptables todo el sistema deberá ser revisado y mejorado. (p.278)

Dentro de todos los beneficios descritos por los autores, todos ellos giran alrededor del bienestar y desarrollo continuo en el desempeño de los colaboradores. Ya que la información muestra todas las áreas en las cuales se puede mejorar y genera el compromiso en los colaboradores por mantenerse en una mejora continua.

2.2.6 Relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano

La evaluación de desempeño permite conocer las oportunidades de mejora que cada colaborador posee. Por lo tanto, la constante mejora y cierre de brecha permite un desarrollo continuo en todos los colaboradores, al punto de poseer la capacidad de asumir un nuevo cargo manteniendo la calidad en su desempeño.

Al respecto, Rubió (2016) comenta al respecto que:

En la práctica empresarial los procesos de evaluación de actitudes, comportamientos, y desempeños profesionales de los trabajadores se plantean como una importante necesidad para el desarrollo organizacional y, por supuesto, para controlar el crecimiento. Esta evaluación ha de estar fundamentada en criterios justos y preestablecidos, pues no es posible conformar un criterio acerca de las actuaciones de los colaboradores que forman parte de una empresa sin que antes hayan sido medidas sus capacidades y habilidades. La evaluación del desempeño es un elemento clave para el desarrollo de las personas y de las organizaciones (p.183)

Por otra parte, Castillo (2012) afirma que:

La evaluación del desempeño ofrece información de control del sistema de la Administración de Personal, pues indica si se está logrando su propósito que no es otro que el desarrollo del máximo potencial laboral de la energía humana de la empresa. No tiene sentido realizar los esfuerzos de la Gestión de la Energía Humana sin medir sus resultados. (p.288)

Por último, Alles (2010) indica que: “Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de las mismas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados” (p.66)

Todos los autores coinciden en como la evaluación de desempeño influye en el desarrollo de las personas, facultándolas para llevar al cabo tareas de mayor complejidad, de esta forma, la organización se garantiza una continuidad en los puestos clave. Por lo tanto, Se puede observar la clara relación entre más se fomente la evaluación, más se van a cerrar las brechas de desempeño y como resultado, la organización contara con personal de alto rendimiento, capaz de mantener la competitividad en el mercado.

2.3 Capacitación de personal

2.3.1 Concepto de capacitación

La capacitación es un proceso fundamental en el departamento de RRHH. Sin embargo, este debe ser definido de forma acertada para cumplir con los objetivos organizacionales.

Al respecto, Fernández y Junquera (2013) afirman que “La formación del empleado es un conjunto de actividades que permiten mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su competencia laboral y mejorando su actitud hacia el trabajo” (p.147)

De igual forma, Jiménez (2011) indica:

Un proceso de reflexión amplio, que implica una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante (Rubió, 2016, p.143)

Por último, Castillo (2012) afirma: “Se refiere a las actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros” (p.161)

Dentro de este proceso, los autores coinciden en ya no utilizar el término de capacitación, actualmente se fomenta el uso del término formación. De igual forma, todos coinciden en que el concepto de formación es el desarrollo de habilidades que permita mejorar el rendimiento de los colaboradores tanto en el presente como para el futuro.

2.3.2 Objetivos de la capacitación

La capacitación puede tener varios objetivos, sin embargo, no todos ellos se encuentran alineados a los propósitos de la organización. Por lo que es importante alinear las capacitaciones a objetivos específicos, como mencionan a continuación los autores.

Al respecto, Rubió (2016) identifica los siguientes objetivos de la capacitación:

- Preparar y potenciar a las personas para que obtengan un mayor grado de eficacia, eficiencia y economicidad en su trabajo.
- Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances y cambios producidos en el entorno de sus puestos de trabajo.
- Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y personal.
- Potenciar las ventajas competitivas de una organización sobre las demás a través de la formación y el desarrollo competencial de sus empleados. (pp 143 -144)

Al respecto, Chiavenato (2007) menciona que los principales objetivos de la capacitación son: Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas; y por último, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

De igual forma, Cabral (2013) menciona los siguientes objetivos de la capacitación:

Incrementar la productividad y promover la eficiencia del trabajador y proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Además, añade promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, impulsar el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, promover el ascenso sobre la base del mérito personal, contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias; y, por último, mejorar las relaciones humanas en la organización. (párr. 6)

Según los autores, los objetivos principales de la capacitación son alinear el desarrollo de habilidades de los colaboradores con el logro de los objetivos de la organización. Esto impacta de forma directa en procesos que generan gastos como, por ejemplo: la rotación de personal o problemas con altos costos de producción.

2.3.3 Tipos de capacitación

Factor clave para el éxito de las capacitaciones consiste en seleccionar el tipo de capacitación que cumpla los objetivos establecidos y se adapte a la organización.

Al respecto, Fernández y Junquera (2013) sostienen que:

Los métodos utilizados fuera del lugar de trabajo incluyen las clases y los cursos reglados, las conferencias y debates, los estudios de casos, la simulación, los centros de evaluación, los juegos de empresa y la representación de papeles, entre otros. Las clases y los cursos reglados

permiten transmitir gran cantidad de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento. En las conferencias y debates hay un mayor grado de participación de las personas, lo que hace el aprendizaje más dinámico. Los estudios de casos son descripciones narradas de una situación, real o ficticia, preparada con fines didácticos. La simulación consiste en presentar a los participantes situaciones similares a las de un trabajo real. Los centros de evaluación son un tipo especial de simulación, muy utilizado como mecanismo de selección de gerentes. Los juegos de empresa son otra forma de simulación. La representación de papeles se utiliza para modificar actitudes o para practicar habilidades de relación humana, como el liderazgo o la dirección de una entrevista. (p.158)

Así mismo, De la Cruz (2015) enumera los siguientes tipos de capacitación: ingreso, perfeccionamiento, reciclaje, polivalencia, desarrollo directivo y complementaria.

Continuando con De la Cruz (2015), él explica estos métodos de la siguiente manera: el ingreso es la formación inicial que se imparte al personal de nuevo ingreso, y tiene como principal finalidad enseñar a la persona recién incorporada la forma adecuada de realizar el trabajo. El perfeccionamiento brinda capacitación a los trabajadores para realizar su trabajo. Mientras que el reciclaje actualiza los conocimientos de los trabajadores para que puedan desempeñar puestos de trabajo distintos a los que ocupan en la actualidad. Asimismo, la polivalencia capacita a los empleados para que puedan desarrollar diferentes tareas relacionadas a distintos puestos de trabajo. Por su parte, el desarrollo directivo dota a los empleados de las competencias necesarias para asumir los puestos de mayor responsabilidad en las empresas. Por último, la capacitación complementaria, incluye acciones que complementan a aquellas vinculadas con el puesto de trabajo, pero que a más largo plazo o de forma tangencial pueden ser valorables en la empresa. (p.111)

Por otra parte, Alles (2016) menciona que los tipos de capacitación actuales son los siguientes:

- Lecturas guiadas: Las lecturas sugeridas por mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- E-learning: Capacitación on line o instrucción guiada a través del ordenador.
- Seminarios: Al igual que sucede con los cursos, pueden ser internos o externos y se diferencian de estos, usualmente, por el tipo de temas que abordan.
- Talleres: Actividades de formación estructurada durante las cuales se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante.
- Método de casos: Bajo esta modalidad se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral.
- Juegos gerenciales: Los participantes deben resolver situaciones diversas para su formación, por ejemplo, analizar situaciones y luego decidir el mejor curso de acción basados en la información disponible.
- Programas con universidades: Estos programas tienen un diseño orientado a la adquisición de conocimientos y, adicionalmente, son muy útiles para la formación integral de un individuo.
- Role-playing: Es un tipo de formación que se realiza a través de la simulación de diferentes situaciones de tipo laboral.
- Licencias sabáticas: Esta práctica propone un período sabático de un año, de allí la denominación muy conocida de “año sabático”; sin embargo, puede ser un período de entre seis meses y un año, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede destinar su tiempo, por ejemplo, a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en otros países sin contacto con sus tareas habituales, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas.

- Actividades outdoor: Han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasan varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades, incluso en lugares tales como un desierto o la montaña. (pp. 252-253)

Hoy en día existe una gran variedad de tipos de capacitación que proveen al gestor de RRHH la posibilidad, según sea la necesidad, de elegir el tipo que se adecue al tipo de conocimiento que desea transmitir a los colaboradores. Los autores aseguran que, a pesar de que todos los tipos generan valor, no todos ellos aplican a todas las organizaciones, esto dependerá de la cultura que cada una posea.

2.3.4 Proceso de capacitación de personal

Para que la capacitación pueda llevarse a cabo de forma adecuada, es necesario cumplir ciertos procesos en su elaboración, los cuales algunos autores refieren los siguientes.

Por su parte, De la Cruz (2015) describe el proceso de capacitación de la siguiente manera:

El plan de formación sigue una serie de etapas: partiendo de un análisis inicial de la situación de partida y de la política de formación establecida, acorde con la estrategia empresarial, se debe realizar un diagnóstico de necesidades formativas que deben ser especificadas en objetivos operativos. Considerando estos objetivos que debe cumplir la formación, se lleva a cabo el diseño y la planificación de las acciones formativas y la comunicación a toda la organización. Después de que el plan de formación está diseñado y aprobado llega el momento de su ejecución; en ella se desarrollan las acciones formativas establecidas de acuerdo con el calendario marcado. La última etapa es la que contempla al seguimiento y la evaluación de los

resultados obtenidos con el desarrollo del plan; el diseño de las actividades encaminadas a la evaluación de la formación debe considerar quién, qué, cómo y cuándo se evalúa. (p.126)

Al respecto, Rubió (2016) menciona el siguiente proceso de capacitación:

- Identificación de las necesidades y de los destinatarios, planteados desde los nuevos proyectos y desde los resultados de la evaluación del desempeño que recogen los aspectos a mejorar de cada empleado.
- Estructuración de las necesidades por áreas de trabajo o temáticas formativas.
- Presupuesto y elección de la alternativa económica para cada programa formativo.
- Fijación de los objetivos para cada programa de formación.
- Determinación de los contenidos de acuerdo con los objetivos.
- Selección de la metodología, técnicas de formación y selección de formadores.
- Identificación de los recursos materiales pedagógicos necesarios.
- Establecimiento de las condiciones de aplicación de esos recursos materiales: contexto físico y ambiental, temporización y horarios.(pp. 149-150)

Así mismo, Alles (2016) afirma que: “Un modelo organizacional de formación implica un conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización”.

Continuando con Alles (2016), esta autora menciona las siguientes etapas en el proceso de capacitación:

- Etapa de detección de necesidades. La detección de necesidades es una etapa del modelo organizacional de formación, e implica que los requerimientos de formación deberán ser determinados en función de la visión que la organización desea alcanzar, y su estrategia.

- Etapa de diseño. El diseño es una etapa del modelo organizacional de formación, e implica: a) definición de objetivos; b) definición de un método –el sugerido es Codesarrollo –; c) selección de instructores, idealmente internos; d) confección de un plan detallado (fechas, lugares, recursos necesarios, participantes a cada actividad, entre otros.).
- Etapa de implementación. Consiste en acciones que se llevan a cabo de manera planeada y organizada con el propósito de poner en funcionamiento el modelo de formación en el marco de la organización o institución.
- Etapa de evaluación de resultados. Es una de las etapas del modelo organizacional de formación, e implica: a) definir los criterios a utilizar; b) medir con base en los criterios e indicadores definidos previamente, y c) interpretar los resultados obtenidos.
- Auditoría. La auditoría del modelo de formación podrá llevarse a cabo considerando cada una de las diferentes etapas de este modelo. (pp. 277-278)

Según lo comentado por los autores, todos concuerdan en que la base de todo proceso de capacitación es el determinar las necesidades de formación de la organización, seguida de su aplicación y por último el factor clave, el poder evaluar qué tan positivo fue el impacto de las capacitaciones, de lo contrario realizar las correcciones necesarias para un futuro.

2.3.5 Beneficios de la capacitación del personal

La capacitación pareciera ser un gasto para la mayoría de las organizaciones, ya que no logran ver la cantidad de beneficios que trae. Sin embargo, las organizaciones con mayor trayectoria y crecimiento poseen un fuerte proceso de capacitación, de tal forma que saben aprovechar las ventajas que esta les conlleva. Al respecto, varios autores se pronuncian de la siguiente manera:

Fernández y Junquera (2013) aseguran que: “Las inversiones en formación aumentan la cualificación de los trabajadores e incrementan su productividad, lo cual beneficia tanto al empresario como al trabajador.” (p.156)

Con relación al tema, Alles (2016) comenta:

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida. (p.236)

Por otro lado, Chiavenato (2007) menciona cuatro beneficios importantes de la capacitación:

- Transmisión de información: Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y reglamentos, etc.
- Desarrollo de habilidades: Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
- Desarrollo o modificación de actitudes: Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables.
- Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías. (pp. 386-387)

Los autores coinciden en que el mayor beneficio de la capacitación constante del personal es para la organización. Ya que el brindar mayor conocimiento y mejora de habilidades a los colaboradores genera ambientes productivos. A mayor eficiencia de los colaboradores, mayor efectividad de la organización en el logro de objetivos.

2.3.6 Impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano

Con anterioridad se determinaron los beneficios de la capacitación para la organización, ahora bien, la capacitación también influye de forma positiva en la vida del colaborador, generando un impacto en su desarrollo profesional.

De acuerdo con De la Cruz (2015), La formación será un factor clave en el desarrollo de los profesionales dentro de una organización, ya que por medio de un aprendizaje continuo permitirá que estos se adapten a un entorno competitivo y aseguren el éxito en sus objetivos organizacionales.

De igual manera, Rubió (2016) afirma que:

Son necesarias la capacitación y formación profesional para potenciar sus desempeños, para reforzar sus actitudes técnicas, operativas y personales, de manera tal que les permita realizar sus tareas y funciones actuales y futuras dentro de un clima de colaboración, de reconocimiento, de eficacia organizativa e integración de objetivos y personas. (p.141)

Así mismo, Chiavenato (2007) asegura lo siguiente:

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles de la empresa a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. (p.386)

La capacitación aporta una serie de nuevos conocimientos o habilidades a los colaboradores, por lo que generan un desarrollo constante en su puesto de trabajo, haciendo de ellos mejores profesionales que aportan de forma activa a la organización. Con forme los colaboradores vayan adquiriendo este desarrollo, adquieren también la capacidad de suplir puestos más altos.

2.4 Planes de carrera

2.4.1 Concepto de planes de carrera

Toda organización posee puestos clave, los cuales resulta complicado suplir en caso de cualquier eventualidad. Por lo tanto, se han diseñado planes que busca desarrollar el potencial de un colaborador para que con el transcurrir el tiempo sea capaz de asumir uno de esos puestos clave en la organización sin que esta sufra por la transición.

Con respecto al tema, De la cruz (2015) lo conceptualiza de la siguiente manera: “Un plan en el que se establezca un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas planificadas para un determinado período de tiempo, que tengan como finalidad dotar a los empleados de las competencias necesarias para conseguir los objetivos empresariales” (P.105)

Así mismo, Alles (2009) define los planes de carrera como:

Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (p.206)

Finalmente, Wayne (2010) asegura: “La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas” (p.224)

De acuerdo con los autores, la realización de los planes de carrera son procesos en donde la organización apoya al desarrollo de la carrera de un colaborador enfocándose a los planes estratégicos de la organización. De esta forma, el colaborador pasa un tiempo preparándose para asumir puestos altos conforme su carrera va progresando.

2.4.2 Objetivo del plan de carrera

La realización de planes de carrera suelen ser procesos que requieren sumo detalle en su elaboración y aplicación, por lo que es necesario que los objetivos se encuentren planteados firmemente desde el principio de estos.

Al respecto, De la Cruz (2015) se refiere de los planes de carrera de la siguiente manera:

Permiten establecer un conjunto sistemático y coherente de acciones formativas, planificadas para un período de tiempo concreto (normalmente con una periodicidad anual), con el fin de dotar de las competencias, conocimientos y actitudes necesarios a los ocupantes de los puestos de trabajo para lograr los objetivos de la empresa y dar respuesta a los intereses personales y profesionales de los trabajadores. (p.106)

Al respecto, Rubió (2016) afirma: “El objetivo de este método es planificar el desarrollo de un empleado con el fin de prepararlo para ocupar un puesto de responsabilidad mayor, en un período de tiempo prefijado” (p.161)

De igual forma, Alles (2010) establece los siguientes beneficios de los planes de carrera: “Favorecer la retención del personal clave, asegurar la continuidad gerencial y posibilitar el desarrollo y la realización del personal.”

De acuerdo con lo descrito por los autores, los objetivos de los planes de carrera abarcan un beneficio mutuo entre la organización y el colaborador, ya que retienen al personal clave generando un crecimiento continuo y por su parte, la organización siempre tendrá personas de alto desempeño en los puestos más importantes.

2.4.3 Elaboración de los planes de carrera

Debido a la importancia que los planes de carrera poseen, tanto para la organización como para el colaborador, es necesario elaborarlo con sumo detalle, por lo que resulta vital conocer cuáles son los principales pasos al momento de la elaboración de dichos planes.

Al respecto, Alles (2010) enumera los siguientes pasos para elaborar planes de carrera:

- Como punto de partida, se tomarán las distintas familias de puestos existentes y los puestos-tipo de cada familia clasificados por afinidad funcional y requerimientos profesionales
 - Posteriormente, se definirán para cada familia las diferentes rutas de promoción que pudieran existir, identificando distintos niveles de avance profesional e interrelaciones entre familias profesionales.
 - Posteriormente se describirá y se realizará una programación conjunta de acciones de desarrollo, evaluando los recursos materiales y logísticos disponibles en la organización.
- (p.282)

Por su parte, Wayne (2010) explica que para elaborar un plan de carrera se realiza lo siguiente:

Debería empezar con la colocación de una persona en el puesto de trabajo y con una orientación inicial. La administración observa entonces el desempeño del empleado en el trabajo y lo compara con las normas del puesto. En esta etapa, se observarán las fortalezas y debilidades, y ello capacitará a la administración para ayudar al empleado a tomar una decisión tentativa de carrera. Como es natural, tal vez esta decisión se modifique posteriormente a medida continúe que el proceso. Esta decisión tentativa de carrera se basa en distintos factores, incluyendo las necesidades, capacidades y aspiraciones personales, así como

las necesidades de la organización. La administración podrá entonces establecer programas de desarrollo que se relacionen con las necesidades específicas del empleado (p. 228-229)

Finalmente, Martínez (s.f) establece la siguiente forma de elaborar un plan de carrera:

- **Análisis de la empresa:** Tener claro su organización, necesidades y expectativas. Es necesario contar con un organigrama realista y actualizado, que las escalas salariales sean coherentes y equitativas, determinar si la plantilla que tenemos es la adecuada y el futuro de la misma.
- **Identificar los puestos clave y las competencias:** Que se requieran para ocupar esos puestos clave. Tenemos que saber en qué se basa el desempeño de dichos puestos y que perfil es preciso. Profundizar en las competencias y conocimientos teóricos y prácticos requeridos.
- **Diseño de itinerarios profesionales:** Que consistirán no sólo promociones para intentar llegar a los puestos de dirección sino también rotaciones que supongan un mayor desarrollo en las competencias técnicas o de especialización.
- **Planificar acciones:** De formación y desarrollo a medio plazo, programando cursos, prácticas, experiencia y capacitación necesaria. (párr. 3)
- **Plan de comunicación:** Por último, resaltar que es necesario dar la difusión adecuada a los planes de carrera dentro de la organización, elaborar un plan de comunicación sobre las ventajas y oportunidades del sistema, que sensibilice y motive.

Dentro de este tema, tanto Martínez como Alles coinciden en el proceso de elaboración, tomando como base el estudio y análisis minucioso sobre las posibles rutas en las que la carrera de un colaborador pueda desarrollar en la organización, estando estas ya definidas se le notifica al colaborador e inicia el proceso de aprendizaje. Mientras que Wayne, propone que el plan de

carrera se elabora colocando al colaborador en un puesto y conforme la observación y el desarrollo de este se van tomando las decisiones de crecimiento.

2.4.4 Beneficios de los planes de carrera en la organización

Una aplicación apropiada de los planes de carrera aportará un listado de beneficios, en su mayoría, a largo plazo los cuales garantizan el continuo mantenimiento de la organización, en un mercado altamente competitivo.

Fernández y Junquera (2013) aseguran al respecto que:

La gestión de los planes de carrera beneficiara a la organización de la siguiente manera: Mayor eficiencia organizacional debido a una apropiada localización de los recursos humanos. Permite a los colaboradores a adaptarse a los cambios dentro de la organización. Y finalmente, conduce al desarrollo del comportamiento al mostrar las posibilidades de crecimiento, por lo tanto, aumenta la motivación y los niveles de rotación y absentismo. (pp. 148-149)

Así mismo, Alles (2009) enumera los siguientes beneficios:

Contar de manera permanente con colaboradores preparados para ocupar puestos de mayor nivel, ofrecer carreras es un elemento de gran importancia a la hora de atraer a los mejores candidatos en el mercado, retener el talento y dejar ir al que no lo es, provee satisfacción a los empleados y mejora el rendimiento organizacional. (p. 234)

Por último, Wayne (2010) afirma que: “Los programas de desarrollo de carrera adecuadamente diseñados e implantados ayudarán en el reclutamiento y en la contratación, y a asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo” (p. 228)

Confirmando lo expuesto por los autores, los planes de carrera son la herramienta clave que permite a la organización identificar al mejor talento disponible, desarrollarlo y retenerlo en puestos que necesitan de un alto desempeño. De esta forma la organización contara en todo momento con personal competente que los permita mantener la efectividad en sus procesos.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

Actualmente la globalización ha alcanzado niveles nunca imaginados de conectividad y competitividad entre organizaciones de todo tipo alrededor del mundo, de tal forma que el mercado se encuentra saturado de opciones y posibilidades para los clientes, lo que a su vez causa una mayor lucha para las organizaciones por mantener la competitividad. Por tal razón, hoy más que nunca el desarrollo del talento humano juega una pieza clave en la administración de las organizaciones. Desarrollar el talento permite destacar sobre la competencia, ya que se contará con profesionales en constante desarrollo, capaces de sobrellevar los cambios abruptos en el mercado laboral.

Un correcto proceso de desarrollo de personal puede generar beneficios de alto impacto para la organización, ya que se impactan directamente factores clave para el cumplimiento de objetivos organizacionales tales como: disminución en los índices rotación de personal, retención de talento humano, mayor motivación y ambientes productivos.

Tomando en cuenta los beneficios obtenidos por contar con un proceso adecuado de desarrollo del talento humano este trabajo busca obtener información necesaria para conocer cuál es la manera óptima de llevar a cabo el proceso mencionado, de esta forma obtener la mayor cantidad de ellos.

3.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los beneficios de desarrollar al talento humano dentro de la organización?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Determinar los beneficios de desarrollar al talento humano dentro de la organización.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer la relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano.
- Determinar el impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano.
- Establecer los beneficios de contar con planes de carrera dentro de la organización.

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

El período de Práctica Profesional Dirigida III se realizó durante el año 2018. Durante este periodo, se buscó obtener información acerca de los distintos procesos del departamento de Recursos Humanos y se realizó la documentación de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración del talento humano. Dentro de los alcances obtenidos se mencionan los siguientes:

- Obtención de información acerca de cómo se realiza la Gestión del talento humano dentro de la organización, con la aprobación de la Gerencia General.
- Identificación de los formatos necesarios para llevar a cabo los distintos procesos del Recurso Humano.
- Documentar la forma adecuada de realizar los distintos procesos de Recursos Humanos.
- Aprobación e implementación de la documentación entregada a la organización.

3.4.2 Límites

Dentro de las limitaciones se encontró la falta de interés por parte de la Gerencia General en implementar procesos de Recursos Humanos en la organización, ya que durante el transcurrir de los años no los han necesitado.

3.5 Método

El trabajo de práctica se realizó en Pieles Elaboradas de Guatemala S.A, con el fin de conocer cómo se realizaba la Gestión del talento humano, sin contar con un departamento de Recursos Humanos.

El tipo de investigación que se realizó fue la documental ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

3.6 Procedimiento

Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron los siguientes:

- Se realizó la práctica profesional dirigida en el año 2018.
- Por medio de la información que se logró reunir durante el periodo de prácticas, se logró determinar el tema de estudio para la presente investigación.
- Se realizó el cuadro de variables, en el cual se determinó la problemática de estudio y subtemas. A través de la pregunta de investigación, se logró determinar cuál era el objetivo general de estudio y el objetivo específico de cada subtema.
- Se realizó el marco de referencia, por medio del cual se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, contextualizando el Departamento de Recursos Humanos.

- Por medio de la variable de estudio a investigar y los subtemas, se determinaron los temas a desarrollar en cada uno de ellos, colocando las referencias que se utilizarían al realizar el marco teórico.
- Se desarrolló la parte teórica de los temas relacionados a la variable de estudio, los temas y subtemas relacionados.
- Se estableció el planteamiento del problema de la investigación, dando a conocer los límites y alcances que se encontraron al realizar el periodo de práctica, y la metodología que se utilizó en la realización de la presente investigación.
- Se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documentada, para contestar la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos.
- Conclusiones y recomendaciones: Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base del análisis de resultados realizado.
- Se procedió a realizar el informe final de la investigación y se entregó a la facultad de humanidades.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de estudio de caso

Durante los meses de enero a noviembre del año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó a cabo en la empresa Pieles Elaboradas de Guatemala.

Al principio, se efectuó un diagnóstico para que permitiera la obtención de toda aquella información relacionada a los procesos de la gestión del talento humano en la organización. Para lo cual, se efectuó una entrevista con el Gerente General de la organización, en la cual se logró identificar aquellos procesos que si se realizaban a pesar de que la organización no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos como tal.

Posteriormente, se procedió a realizar un cronograma, que permitió programar la elaboración de las políticas, procedimientos y los formatos propios del área.

Así mismo, se realizaron los siguientes formatos para los siguientes subsistemas de Recursos Humanos:

Administración de personal:

En el proceso de administración de personal, se redactaron las políticas y los procedimientos correspondientes.

De igual forma, se realizaron los siguientes formatos: Carta de bienvenida, promoción o ascenso, adelanto salarial, constancia de ingresos, aumento salarial, referencias laborales y el formato de solicitud de vacaciones.

Además, se elaboraron las cartas de llamada de atención escrita, llamada de atención verbal, suspensión de labores, ficha de actualización de datos y permiso por ausencia laboral.

Reclutamiento y selección, vinculación y desvinculación de personal:

Con relación a estos procesos, se redactaron las políticas y los procedimientos correspondientes.

Por otro lado, para el proceso de reclutamiento y selección de personal se elaboraron los siguientes formatos: el formato de descripción y perfil de puestos, la requisición de personal, la Solicitud de empleo, y el formato de entrevista.

Asimismo, se efectuaron los registros de solicitud de referencias laborales, la constancia de proceso de selección, la entrega de activos, carta de confidencialidad, contrato laboral y la carta de confirmación del periodo de prueba.

En relación con el proceso de desvinculación, se diseñaron los formatos de entrevista de salida, la constancia de pago de prestaciones laborales y la carta de despido.

Inducción, capacitación y desarrollo de personal:

Para el proceso de inducción, capacitación y desarrollo de personal se documentaron las políticas y los procedimientos relacionados al tema. También se diseñaron los formatos de Plan de inducción y la constancia de asistencia a inducción.

Por otro lado, se realizaron los registros del diagnóstico de necesidades de capacitación, el plan de capacitación, la constancia de asistencia a capacitación y la evaluación del capacitador.

Evaluación del desempeño:

En cuanto al proceso de evaluación del desempeño personal se redactaron las políticas y el procedimiento correspondiente. Además, se procedió a realizar el formato de evaluación del desempeño y hoja de compromiso del desempeño.

Clima organizacional:

Para el proceso de evaluación del clima organizacional, de igual manera se redactaron las políticas y el procedimiento relacionado con este tema. Asimismo, se realizó el formato de la encuesta del clima organizacional.

Cada uno de las políticas, procedimientos y formatos elaborados contó con la revisión previa de la catedrática del curso, asegurando de esta manera que cada uno de los documentos elaborados, cumpliera con los requisitos e información necesaria para ser implementados en la institución.

En la siguiente fase de la práctica profesional supervisada III, se realizó el manual de políticas y procedimientos de Recursos humanos, en el que se documentaron los siguientes procesos: reclutamiento y selección de personal, vinculación y desvinculación de personal, Inducción, capacitación y desarrollo de personal, evaluación de desempeño, clima laboral y administración de recursos humanos.

El cual se estructuró de la siguiente manera, generalidades del manual, antecedentes de la organización, organigrama, diagnóstico organizacional, políticas y procedimientos de recursos humanos, anexos en los cuales se colocaron los formatos ya revisados y aprobados.

Por último, se procedió hacer entrega del manual de políticas y procedimientos, brindando una copia a la universidad como constancia del trabajo realizado y una a Pielas Elaboradas de Guatemala S.A para ser implementado por el personal a cargo de lo referente a la gestión humana.

4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, la cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos del presente estudio.

En relación con el objetivo general planteado en la presente investigación, en el cual se busca determinar los beneficios de desarrollar al talento humano, Alles (2010) enlista los siguientes:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera.
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de éstos.
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes, los comportamientos y los valores.

Así mismo, Wayne (2010) menciona algunos beneficios de desarrollar el talento humano:

La satisfacción de los colaboradores, aumento en la moral, mejora en tasa de retención más alta, disminución en la tasa de rotación más baja, asegura mejores contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. (p.198)

Por otra parte, Pardo y Diaz (2014) aseguran que:

Por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales. (p.39)

En resumen, al desarrollar el talento humano, se genera dentro de la organización una espiral de beneficios que impactan directamente al logro de los objetivos. Esto debido a que al mejorar las habilidades de los colaboradores, estos tendrán un mayor grado de eficiencia en sus puestos de trabajo, lo que conlleva a una mayor satisfacción del personal, por lo tanto, disminuyen los niveles de retención, se retiene al mejor personal disponible y de esta forma la organización

cuenta con el personal de mayor desempeño, completamente capaz de afrontar un mercado altamente competitivo tal y como se encuentra en la actualidad.

De igual forma, se busca responder a los objetivos específicos de la investigación. El primero de ellos busca determinar la relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano.

Al respecto Rubió (2016) comenta que:

En la práctica empresarial los procesos de evaluación de actitudes, comportamientos, y desempeños profesionales de los trabajadores se plantean como una importante necesidad para el desarrollo organizacional y, por supuesto, para controlar el crecimiento. Esta evaluación ha de estar fundamentada en criterios justos y preestablecidos, pues no es posible conformar un criterio acerca de las actuaciones de los colaboradores que forman parte de una empresa sin que antes hayan sido medidas sus capacidades y habilidades. La evaluación del desempeño es un elemento clave para el desarrollo de las personas y de las organizaciones (p.183)

Por otra parte, Castillo (2012) afirma que:

La evaluación del desempeño ofrece información de control del sistema de la Administración de Personal, pues indica si se está logrando su propósito que no es otro que el desarrollo del máximo potencial laboral de la energía humana de la empresa. No tiene sentido realizar los esfuerzos de la Gestión de la Energía Humana sin medir sus resultados. (p.288)

Por último, Alles (2010) indica que: “Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de las mismas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados” (p.66)

En síntesis, la evaluación de desempeño tiene una relación directa con el desarrollo del talento humano debido a que es la herramienta ideal para medir de forma objetiva y justa las actitudes, comportamientos y el desempeño de los colaboradores de la organización. Por lo tanto, se logra determinar la brecha entre el desempeño actual y el desempeño deseado. Esta información facilita la aplicación de actividades de desarrollo acorde a las necesidades de cada colaborador. Es decir, que el desarrollo del talento humano deja de ser un proceso genérico y se convierte en uno personalizado.

Por otro lado, para establecer el impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano, se menciona lo dicho por los siguientes autores:

De acuerdo con De la Cruz (2015), la formación será un factor clave en el desarrollo de los profesionales dentro de una organización, ya que por medio de un aprendizaje continuo permitirá que estos se adapten a un entorno competitivo y aseguren el éxito en sus objetivos organizacionales.

De igual manera, Rubió (2016) afirma que:

Son necesarias la capacitación y formación profesional para potenciar sus desempeños, para reforzar sus actitudes técnicas, operativas y personales, de manera tal que les permita realizar sus tareas y funciones actuales y futuras dentro de un clima de colaboración, de reconocimiento, de eficacia organizativa e integración de objetivos y personas. (p.141)

Así mismo, Chiavenato (2007) asegura que:

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles de la empresa a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. (p.386)

En conclusión, el impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano resulta ser sumamente positivo, esto debido a que proporciona un aprendizaje constante en los colaboradores, lo que permite que conforme el tiempo, los colaboradores refuercen las habilidades que poseen actualmente y que se desarrollen nuevas capacidades. Por lo tanto, el colaborador mejora su desempeño actual y se prepara para un crecimiento dentro de la organización acorde a su desarrollo.

Finalmente, para conocer los beneficios de los planes de carrera en la organización se toma como referencia lo expuesto por los siguientes autores:

Fernández y Junquera (2013) aseguran al respecto que:

La gestión de los planes de carrera beneficiara a la organización de la siguiente manera: Mayor eficiencia organizacional debido a una apropiada localización de los recursos humanos. Permite a los colaboradores a adaptarse a los cambios dentro de la organización. Y finalmente, conduce al desarrollo del comportamiento al mostrar las posibilidades de crecimiento, por lo tanto, aumenta la motivación y los niveles de rotación y absentismo. (pp. 148-149)

Así mismo, Alles (2009) enumera los siguientes beneficios:

Contar de manera permanente con colaboradores preparados para ocupar puestos de mayor nivel, ofrecer carreras es un elemento de gran importancia a la hora de atraer a los mejores candidatos en el mercado, retener el talento y dejar ir al que no lo es, provee satisfacción a los empleados y mejora el rendimiento organizacional. (p. 234)

Con relación al tema, Wayne (2010) afirma que: “Los programas de desarrollo de carrera adecuadamente diseñados e implantados ayudarán en el reclutamiento y en la contratación, y a asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo” (p. 228)

En resumen, dentro de los principales beneficios que adquiere la organización al implementar plan de carrera se encuentran el poder garantizar la continuidad de puestos clave sin el riesgo de perder la calidad con la que se llevan a cabo los procesos. Esto es debido a que por medio de los planes de carrera, se selecciona a los colaboradores con mayor potencial y con el transcurrir del tiempo, se preparan para poder suplir esos puestos importantes. Adicionalmente, genera un mayor compromiso de los colaboradores con la organización evitando así, la fuga de talento y se convierte en una atractiva opción para atraer al mejor talento disponible en el mercado laboral.

Conclusiones

Luego de realizado el análisis de los resultados, se determinaron las siguientes conclusiones:

Existe relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano, esto se debe a que dicha herramienta evalúa de forma cuantitativa y objetiva el desempeño que un colaborador posee en la actualidad. Dentro de los aspectos que señala la evaluación se encuentran, las fortalezas que se poseen, lo cual permite perfeccionar aquello en lo que el colaborador es bueno y saber ubicar el talento acorde a las mismas fortalezas. Así mismo, señala las oportunidades de mejora en el desempeño, esto muestra una brecha entre el desempeño actual y el camino que se debe recorrer para alcanzar el desempeño deseado. Por lo tanto, si se desea desarrollar el talento humano es fundamental aplicar la evaluación de desempeño a todos los colaboradores ya que en primera instancia marca el punto de partida conociendo el potencial que cada persona posee y posteriormente, se convierte en la guía para un desarrollo constante e íntegro en todos los que integran la organización.

Al indagar sobre el impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano, se logra determinar que, el desarrollo del talento humano resulta impactando de forma positiva cuando la organización posee un proceso de capacitación bien definido. La capacitación debe ser enfocada a las necesidades reales, tanto de la organización como de los colaboradores. Es preferible un sistema de capacitación personalizado, ya que brinda la posibilidad de que el talento humano se desarrolle de acuerdo con los objetivos organizacionales. Es decir, que la organización al invertir en capacitación invierte también en su futuro al desarrollar a colaboradores, que mejorarán las aptitudes actuales y obtendrán las capacidades para desempeñar labores de mayor importancia en la organización.

Se logró establecer que, la aplicación de planes de carrera dentro de la organización genera una gran variedad de beneficios para la organización y para los colaboradores. En la actualidad existen diversos planes que se acoplan a las necesidades dentro de la empresa. Sin embargo, el objetivo siempre será el preparar a la gente con mayor talento y potencial para ocupar puestos

clave o la realización de procesos específicos, ya que, sin estos planes, al dejar vacío un cargo importante, no habría alguien que pudiese mantener el mismo nivel de desempeño. Por lo tanto, los planes ofrecen estabilidad para el futuro y un ambiente laboral que motiva a los mejores colaboradores a permanecer en la organización al saber que pueden desarrollarse tanto de forma personal como profesional.

Finalmente, se determinó que los beneficios del desarrollo del talento humano en la organización influyen directamente a colaboradores como la organización. Esto debido a que, si el personal conoce su desempeño actual, se le muestra un camino claro de dónde tiene que mejorar, se le brinda una capacitación constante y posee la oportunidad de desarrollar la carrera dentro de la organización generará altos niveles de motivación y compromiso por lo que su desempeño extraordinario permitirá a la organización alcanzar sus objetivos y mantener la competitividad en el mercado.

Recomendaciones

Ya establecida la clara relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano, se recomienda a Pieles Elaboradas de Guatemala S.A implementar el proceso que se elaboró durante el período de la Práctica Profesional Supervisada III. Así como el oportuno seguimiento a los compromisos de mejora realizados por los colaboradores.

Crear y aplicar un plan de capacitación acorde a las necesidades propias de la organización, obtenidas al aplicar la evaluación de desempeño. Este proceso debe ser monitoreado y evaluado de forma constante para medir el impacto que las capacitaciones han tenido sobre los colaboradores, si no se muestran avances significativos, con el apoyo de los encargados de la gestión del talento humano, se debe cambiar el enfoque de la capacitación.

Tomando en cuenta todos los beneficios que trae a la organización el contar con planes de carrera, se recomienda definir cuáles son los puestos claves de la organización, así como seleccionar a los posibles candidatos que aplicarían al plan de carrera, el cual debe ser seleccionado con apoyo del departamento de RRHH para garantizar que este cumpla con las necesidades de la organización.

Conociendo los beneficios de desarrollar el talento humano dentro de la organización, se recomienda a la gerencia de la organización, gestionar políticas que fomenten el desarrollo de los colaboradores, así como la aplicación de los procedimientos descritos en el presente trabajo. De igual manera, se debe formalizar los procesos que se aplicaran dejando evidencia escrita y comunicándolo a todos los colaboradores de la organización.

Referencias

- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. (Ed. Rev.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. (Ed. Rev.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* Vol. 1. (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- De la Cruz, I. (2015). *Apoyo administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. (Ed. rev.). Madrid, España: Ministerio de Educación de España.
- Fernández, E. y Junquera, B. (2013). *Iniciación a los Recursos Humanos*. (Ed. rev.). Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*. (Ed. rev.). Barcelona, España: Ediciones Octaedro.

Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Internet

Cabral, J. (2013, 4 junio). *RR.HH: Formación de Personal*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

Chávez, E. y Vizcaíno, A. (2017, abril). *Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional*. Mercados y Negocios. 1(36), p.12. Recuperado de <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5646/pdf>

Grau, A. (s.f.). *Talento humano. Qué es y cómo puedes gestionarlo para obtener ingresos con él*. Recuperado de <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>

Grupo Auren Blc. (2018, 16 enero). *El desarrollo del Capital Humano en las organizaciones versus la transformación exponencial*. Recuperado 10 febrero, 2019, de <https://www.grupoblcc.com/el-desarrollo-del-capital-humano-en-las-organizaciones-versus-la-transformacion-exponencial/>

Ladera, L., Gallardo, J. y González, J. (2009, 1 marzo). *Capital Humano en la Actualidad*. Recuperado de <http://google.over-blog.es/article-28524042.html>

Martínez, M. (s.f.). *Las 5 claves para elaborar un plan de carrera*. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/plan-de-carrera/las-5-claves-para-elaborar-un-plan-de-carrera/>

Pardo, C. y Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de*

Bogotá D.C. Suma de Negocios, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)

Tejada, A. (2016, 3 marzo). *Desarrollo del capital humano*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/03/desarrollo-capital-humano/>

Anexos

Anexo No.1

Tabla de variables

Nombre completo: Erick Cirilo Mejía Baten

Título de la Sistematización: Estudio de casos: Proceso desarrollo del talento humano en Pieles elaboradas de Guatemala S.A

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
<p>Fuga de talento por falta de crecimiento.</p> <p>Falta de evaluación del desempeño del personal.</p> <p>Ausencia de planes de capacitación para el personal.</p> <p>Subjetividad al momento de realizar ascensos.</p>	<p>Desarrollo del talento humano</p>	1. Evaluación de desempeño	<p>¿Cuáles son los beneficios de desarrollar al talento humano dentro de la organización?</p>	<p>Determinar los beneficios de desarrollar al talento humano dentro de la organización.</p>	Establecer la relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano.
		2. Capacitación de personal			Determinar el impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano.
		3. Planes de carrera			Establecer los beneficios de contar con planes de carrera dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo No.2

Tabla de marco teórico

Nombre completo: Erick Cirilo Mejía Baten

Título de la Sistematización: Estudio de casos: Proceso de desarrollo del talento humano en Pielles elaboradas de Guatemala S.A

Licenciatura: Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<p>Desarrollo del talento humano</p>	<p>1.1 Concepto de talento humano. 1.2 Concepto de desarrollo del talento humano. 1.3 Métodos para el desarrollo del talento humano. 1.4 Importancia de desarrollar el talento humano. 1.5 Beneficios de desarrollar al talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alles, M. (2017^a). <i>Desarrollo del talento humano</i> (3^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. • Janne, M. (2001). <i>Desarrollo del talento humano</i> (Ed. Rev.). Cali, Colombia: Universidad Icesi. • Torres, Z. (2010). <i>Desarrollo del talento humano</i> (Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.
<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>2.1 Concepto de evaluación del desempeño 2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño 2.3 Tipos de evaluación de desempeño. 2.4 Proceso de evaluación de desempeño. 2.5 Beneficios de realizar la evaluación de desempeño. 2.6 Relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo del talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alles, M. (2006). <i>Desempeño por competencias: evaluación de 360</i> (3^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. • Gan, F., & Triginé, J. (2012). <i>Evaluación del desempeño individual</i> (Ed. Rev.). Madrid, España: Ediciones Díaz de santos. • Reis, P. (2007). <i>Evaluación de desempeño</i> (Ed. Rev.). Madrid, España: Verlag Dashofer.

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Capacitación de personal	3.1 Concepto de capacitación. 3.2 Objetivos de la capacitación. 3.3 Tipos de capacitación. 3.4 Proceso de capacitación de personal. 3.5 Beneficios de la capacitación del personal. 3.6 Impacto que posee la capacitación en el desarrollo del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Aguilar, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal (4ª ed.). Mexico, Mexico: Editorial Limusa.
Planes de carrera	4.1 Concepto de planes de carrera. 4.2 Objetivo del plan de carrera. 4.3 Elaboración de los planes de carrera. 4.4 Beneficios de los planes de carrera en la organización	<p>Alles, M. (2009). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones (Ed. Rev.). Buenos Aires, Argentina: Granica.</p> <p>Grupo Harper & Lynch. (1992). Planes de carrera y sucesión en la empresa (Ed. Rev.). Madrid, España: Grupo Harper & Lynch.</p>

Fuente: Elaboración propia (2019)