



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresa**

**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresa.**

**Tema:**

**Gestión del Talento Humano**

**Subtema**

**Desarrollo de personal**

**Tutor:**

**Msc. Marina Delgado Carranza**

**Autores:**

**Bra Yahary Kristell López**

**Br. Christian Eleazar Rivera Palacios**

**Br. Ermis Adrián García López**

**Managua, Martes 06 de Febrero del 2017**

## I. Índice

IV. Dedicatoria.....	IV
VII. Agradecimiento.....	VII
Valoración Docente.....	X
XI. Resumen.....	XI
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
Capítulo I: Generalidades del desarrollo de personal en las organizaciones.....	4
1.1. ¿Qué es desarrollo?.....	4
1.1.1. Tipos de desarrollo.....	5
1.1.1.1 Desarrollo económico.....	5
1.1.1.2 Desarrollo sostenible.....	6
1.1.1.3 Desarrollo organizacional.....	6
1.1.1.4 Desarrollo metropolitano.....	7
1.1.1.5 Desarrollo infantil.....	7
1.2. Desarrollo organizacional.....	8
1.2.1 Tipos de organizaciones.....	8
1.2.1.1. Organizaciones según sus fines.....	9
1.2.1.2 Organizaciones según su formalidad.....	9
1.2.1.3 Organizaciones según su grado de centralización.....	11
1.2.2. Característica del desarrollo organizacional.....	11
1.2.3. Objetivos del desarrollo organizacional.....	13
1.2.4. Proceso del desarrollo organizacional.....	14
1.2.5. Técnicas de intervención en el desarrollo organizacional.....	15

1.3 Desarrollo de personal.....	16
1.3.1 Mejoramiento de personal .....	17
1.3.2. Técnicas para el desarrollo de personal .....	18
1.3.3 Objetivos de la formación o desarrollo de personal.....	19
Capítulo II Proceso del Desarrollo de Personal en las Organizaciones. ....	21
2.1 Capital humano.....	21
2.2. Aspectos principales de la gestión del talento humano .....	22
2.3 Capital intelectual.....	23
2.4 Importancia del desarrollo de capital humano.....	23
2.5. Objetivo de la gestión del talento humano .....	24
2.6. Procesos de gestión del talento humano .....	25
2.6.1. Procesos de gestión del talento humano.....	25
2.6.2. Admisión de personas .....	26
2.6.3. Aplicación de personas.....	26
2.6.4. Compensación de personas. ....	27
2.6.5. Desarrollo de personal.....	28
2.6.6. Mantenimiento de personas.....	29
2.6.7 Monitoreo de personas. ....	30
2.7. Desarrollo de persona.....	31
2.7.1. Entrenamiento. ....	31
2.7.1.1. Proceso de entrenamiento.....	32
2.7.1.2. Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. ....	33
2.7.1.3. Retorno al caso introductorio.....	33
2.7.1.4. Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento Uno de los métodos.....	33

2.7.1.5. El inventario de necesidades de entrenamiento se puede realizar en tres niveles de análisis: .....	34
2.7.1.6 Indicadores de necesidades de entrenamiento .....	34
2.7.1.7. Indicadores a priori .....	34
2.7.1.8. Diseño del programa de entrenamiento.....	35
2.7.1.9. Programas el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: .....	36
2.7.2. Proceso de cambio .....	36
2.7.2.1. Fuerzas positivas y fuerzas negativas en el proceso de cambio.....	37
2.7.2.2. Retorno al caso introductorio.....	37
2.7.3. Desarrollo de personas.....	38
2.7.3.1. Métodos del desarrollo de personas.....	38
2.7.3.2. Los dos tipos de métodos del desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría. ....	39
2.7.3.3. Desarrollo de carreras .....	39
2.7.4. Desarrollo organizacional .....	40
2.7.4.1. El DO utiliza un proceso de tres fases:.....	40
2.7.4.2. Técnicas de desarrollo organizacional.....	41
2.7.5. Diseño de un programa de relaciones con los empleados .....	42
2.7.5.1. Programas de reconocimiento.....	42
2.7.5.2. Programas de asistencia al empleado.....	43
2.7.5.3. Los principales síntomas de un empleado problemático son: .....	43
2.7.5.4. Casi siempre, los PAE tienen dos componentes: .....	43
2.7.5.5. Disciplina. ....	43
2.7.5.6. Factores relacionados con la disciplina .....	44
2.7.5.7. Procedimientos de disciplina .....	44

2.7.5.8 La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales: .....	45
2.7.5.9 Como desarrollar la política disciplinaria .....	45
2.7.5.10. Disciplina progresiva.....	46
2.7.5.11 El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:.....	46
2.8. Capacitación .....	46
2.8.1. Enfoque de capacitación.....	49
2.8.2. Factores que afectan la capacitación y el desarrollo .....	50
2.8.3. Proceso de capacitación.....	51
2.8.4. Diagnósticos de necesidades del desarrollo de capacitación .....	53
2.8.5. Diseño del programa de capacitación.....	54
2.8.6. Ejecución del programa de capacitación .....	55
2.8.7. Tipos de capacitación .....	55
2.8.8. Técnicas de capacitación.....	56
2.8.9. Evaluación del programa de capacitación .....	57
2.9. Concepto de motivación.....	59
2.9.1 Necesidades de programa de motivación.....	60
2.9.1.1 Impulsos del programa motivación. ....	60
2.9.1.2 Incentivos del programa de motivación. ....	61
2.9.2 Teoría de la motivación .....	61
2.9.3. La motivación humana.....	61
2.9.4. Ciclo motivacional.....	63
2.9.5. Proceso de motivación en la gestión del talento humano.....	65
2.9.6. Efecto de la administración gestión del talento humano en la motivación ....	67
2.10. Cambio permanente organizaciones en la gestión del talento humano.....	70

2.10.1. La interacción organización-ambiente .....	71
2.10.2. Interacción individuo-organización.....	71
Capítulo III: Ventajas, desventajas e importancia en el desarrollo de personal .....	72
3.1. Ventajas del desarrollo de personal.....	72
3.1.1. Ventajas del desarrollo de personal. ....	72
3.1.2. Retención de personal.....	73
3.1.3. Oportunidades de ascenso.....	74
3.1.4. Reconocimiento.....	75
3.1.5. Satisfacción laboral.....	75
3.1.6. ¿Qué se entiende por felicidad laboral? .....	76
3.2. Desventajas del desarrollo de personal.....	79
3.2.1. Clima organizacional .....	80
3.2.2. Costos de rotación de personal.....	81
3.2.3. Impacto de la rotación de personal en la organización.....	81
3.2.4. Gestión humana-satisfacción laboral - Retención de personal.....	82
3.3. La importancia del desarrollo de personal .....	84
Conclusión.....	86
Bibliografía .....	S/N

#### IV. Dedicatoria

Dedico este trabajo documental a Dios ya que él es mi refugio en todas mis dolencias, además de eso mis felicidades, esfuerzo y me alienta a seguir adelante. Dándole gracias por permitirme tener a mis padres vivos y compartir con ello este precioso anhelo que tanto esfuerzo y dedicación lo he obtenido con tu bendición.

Le dedico este documento a mis padre que siempre estuvieron apoyándome tanto económicamente, como emocionalmente, y más que eso estuvieron ahí más que una ayuda económica un ser a la cual respeto admiro y que este a mi lado es muy grato, a mi mamita más que una abuelita un ángel para mí y mis decisiones.

Dedico a esas personas que estuvieron ahí apoyándome esas amistades que estuvieron dándome fortaleza, a las profesoras Angélica Meza, más que una maestra una mentora de excelencia académica y una persona de admirar y ser como ella. A la maestra Mabel Flores y a mi tutora Marina Delgado por haberme dado toda la herramienta necesaria para llevar a cabo esta investigación documental.

A Christian Rivera por todo el apoyo brindado durante toda la trayectoria de la carrera, por su comprensión, dedicación a este arduo camino que hemos trabajado junto a la par demostrando que los rectos se cumplen.

En especial este trabajo se lo dedico a mi madre, Mayela López que ha sido mi motor mi ejemplo a seguir y a la vez me ha enseñado el valor del esfuerzo y las ganas de salir adelante por mis propios medios.

**Yahary Kristell López**

## Dedicatoria

Le dedico esta investigación documental a Dios por que sin el nada de esto sería posible, le doy gracias porque es grande y misericordioso que me ha dado la vida, la fuerza, voluntad, esperanza y el entendimiento para seguir en pie logrando un éxito en mi vida, le agradezco por todas las cosas que ha hecho en vida, por permitirme unos padres maravillosos y ejemplares que me han inculcado los buenos valores y rectitud. Si volviera a nacer y el señor me preguntase que padres elegir, los elegiría a ellos mismo.

Dedico el presente trabajo investigativo a mis padres que han sido un pilar en vida. Dándome el tiempo necesario para cualquier duda, el apoyarme económicamente psicológica e integralmente. A mi madre Maria Teresa Palacios Lopez dedico este trabajo por todo las cosas que me ha dado sus consejos, enseñanzas y valores cristianos. A mi padre Jose Martin Rivera, que me ha dado sus enseñanzas sabiduría para tomar mis propias decisiones asi como su apoyo incondicional. Le dedico todo esto y mucho mas a ambos que sin la ayuda de ellos y nuestro señor Jesucristo no se daría.

Le dedico el documento investigativo a mis hermanas y mis hermanos por apoyarme en todo lo que pudieron con sus consejos, mal humor, y fe que tenían para que cumpliera un logro mas y me siento orgulloso de cada uno de ellos, asi como ellos de mi.

Dedico esta investigación a mis docentes que estuvieron ahí dándome consejos compartiendo sus conocimientos a través de la enseñanzas, cumpliendo no solo con su trabajo sino formando profesionales del día a día. Se lo dedico en especial a mi tutora Marina Delgado Carranza por haberme dado las pautas necesarias para culminar con éxito este trabajo documental. Dedico este trabajo a mis compañeros y amistades que estuvieron dándome aliento, apoyo, y en especial a mi grupos de trabajo de investigación Yahary Kristel Lopez que me estuvo dando aliento y apoyo en todo con mis estudios y que es una persona muy especial para este logro y para mi

**Christian Eleazar Rivera Palacios**



## **Dedicatoria**

Dedico la culminación de este trabajo primero que nada a Dios, quien me dio la vida, por haberme dado las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar mis estudios con éxito, a mis padres y hermana por ser pilares fundamentales e influir en toda mi educación a lo largo de mi vida, a quienes por su esfuerzo y sacrificio debo mi formación profesional y a todas aquellas personas que de igual modo formaron parte de mi carrera profesional.

Ermis Adran García López

## **VII. Agradecimiento**

Le doy gracias al señor por todo poderoso por haberme iluminado el camino de mis padres, hermanas, que me supieron llevar por el camino del bien, gracias por todos los logros obtenidos durante la culminación de mi carrera, gracias a mi madre que me ha brindado todo su apoyo, a mis amigos a Christian Rivera que me ha transmitido fortaleza y esperanzas para salir adelante.

Gracias a todas esas personas que me ayudaron directamente e indirectamente para alcanzar este logro como lo es la culminación de mi carrera.

Gracias señor, por permitirme cumplir una de mis metas estipuladas, gracias por brindarme sabiduría para entender las cosas a largo de la carrera por la fortaleza que me han transmitido y las ganas salir adelante.

**Yahary Kristel López**

**Agradecimiento.**

Gradezco a Dios por haberme dado la fuerza y esperanza para lograr una de mis metas establecidas y por seguirme apoyándome en mi andar.

Agradezco a mis padres que son el motor para seguir adelante poyándome en todas las decisiones que tome. Agradezco a todas las personas que estuvieron ahí dándome aliento y apoyo.

**Christian Eleazar Rivera Palacios**

## Agradecimiento

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera profesional, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi familia, (Padre, Madre y Hermana) por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, promover el desarrollo y la unión familiar en esta nuestra familia.

A nuestro tutor, que, a pesar de sus limitaciones de tiempo, nos dio las pautas a seguir, orientándonos en el camino de la investigación.

A todos nuestros maestros, por sus enseñanzas encaminándonos por la senda del saber hasta alcanzar la culminación de nuestros estudios.

A mis compañeros de clases por todos los buenos momentos que pasamos juntos, por todas las veces que me ayudaron, gracias por la confianza que en mí depositaron y en especial por el regalo de su amistad.

A nosotros mismos, por trabajar como equipo, animándonos mutuamente para superar las dificultades surgidas a lo largo de este semestre, laborando con empeño y esmero en pro de nuestra superación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que también me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Ermis Adran García López



---

### Valoración Docente

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

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

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión del Talento Humano** hace constar que los Bachilleres: **Christian Eleazar Rivera Palacios, Carnet No. 11205898, Yahary Kristell López, Carnet No. 13204701 y Ermis Adrian García López Carnet No. 13201685** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Desarrollo de Personal”**, obteniendo los bachilleres la calificación de **46 cuarenta y seis puntos**.

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

*Atentamente,*

---

**Msc. Marina del Carmen Delgado Carranza**  
*Tutora*  
*Seminario de Graduación*

## **XI. Resumen**

Con la presente investigación documental de seminario de graduación está referido a registrar la importancia del proceso de desarrollo de personal dentro de las organizaciones desde el enfoque gestión del talento humano. Puesto que existen empresas que necesitan entrenar, capacitar y desarrollar al personal.

En este caso se realizó el estudio de la importancia del proceso de desarrollo de personal en las organizaciones, para mejorar eficazmente la comprensión acerca del tema, se empezó describiendo conceptos claves como son: desarrollo, desarrollo de personal, organizaciones, análisis organizacional, técnicas, características, herramientas entre otro.

Una vez presentados los conceptos básicos se valoran las técnicas y herramientas y se profundiza sobre el mismo tema y sub tema Gestión del talento humano, proceso del desarrollo de personal, y listas de entrenamiento como sus diferentes programas de capacitación y desarrollo en función de las organizaciones.

Tras valorar las herramientas y técnicas, capacitación y desarrollo de personal se logró obtener las ventajas y desventajas del desarrollo de personal así como la importancia que determina el desenvolvimiento de habilidades y destrezas que un capital humano destaca en una organización.

Este trabajo de seminario de graduación es de carácter documental ya que se recopiló, seleccionó, y presento información pertinente para el contenido del mismo, para la comprensión de la importancia del desarrollo de personal, ya que fueron consultados por fuentes de información de especialistas en la materia.

## **Introducción.**

Con la presente investigación documental de seminario de graduación se enfoca como tema principal, gestión del talento humano y como subtema desarrollo de personal, dentro de las empresas, existen muchos problemas en los departamentos ya que no se les brinda el debido entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal.

El desarrollo de personal tiene la función de unir los valores que le atribuye a cada persona generando información para expandir sus habilidades mediante técnicas de capacitación, entrenamiento y desarrollo continuo para alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, las cuales favorecerán para mantener la calidad de vida en el trabajo y así ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y metas propuesta por la empresa.

El objetivo principal es presentar la importancia del proceso de desarrollo de personal dentro de las organizaciones desde el enfoque gestión del talento humano. La investigación se desarrolla en tres capítulos cuyo contenido se detalla a continuación:

En el primer capítulo se abordan las generalidades del desarrollo de personal en las organizaciones, se conceptualiza desarrollo, se enumeran las características y los tipos de desarrollo, como también los tipos de organización, objetivos del desarrollo organizacional, las técnicas del desarrollo de personal aplicado a la organización.

En el segundo capítulo se describen los procesos de desarrollo organizacional así como los objetivos de la gestión del talento humano y los principales procesos donde se destaca la influencia del desarrollo de personal dentro de las organizaciones.

Finalmente, en el tercer capítulo las generalidades características, procesos, objetivos, técnicas y herramientas fundamentales del desarrollo de personal en una organización con enfoque gestión del talento humano, las ventajas, desventajas e importancia del desarrollo de personal para las organizaciones.

## **Justificación**

Con la realización de la presente investigación documental pretende generar conocimientos teóricos de la importancia de la gestión del talento humano, en el desarrollo de personal dentro de las organizaciones.

La presente investigación tiene como conocimiento práctico servir como fuente de información básica a los lectores, estudiantes y docentes que pretendan realizar estudios similares sobre el tema y ayudarles de referencia a realizar un estudio más profundo.

Desde el punto de vista metodológico esta investigación es documental, la información recopilada en este trabajo fue tomada por distintos autores, que están especializados en este tema de vital importancia.



## Objetivos

### Objetivo general:

Presentar la importancia del proceso del desarrollo de personal dentro de las organizaciones desde la Gestión del talento humano.

### Objetivos específicos:

1. Conceptuar las generalidades del desarrollo de personal en la gestión del talento humano, para la comprensión de la investigación en estudio.
2. Describir el proceso de desarrollo de personal en las organizaciones, que transmitan al estudio una mejor profundidad de las teorías existentes.
3. Determinar las ventajas y desventajas en el proceso del desarrollo de personal como un pilar fundamental dentro de las organizaciones que permita una eficiente gestión del talento humano.

## Capítulo I: Generalidades del desarrollo de personal en las organizaciones

A continuación, se abordará las generalidades sobre el desarrollo de personal dentro de las organizaciones. Así como algunos tipos de desarrollo en el ámbito económico social, psicológico, político, también se abordará el desarrollo organizacional y el desarrollo de personal.

### 1.1. ¿Qué es desarrollo?

Sí leemos el diccionario de la real academia española (RAE), encontraremos que el desarrollo está vinculado a la acción de desarrollar o a las consecuencias de este accionar. Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto).

Por ejemplo: “el desarrollo económico de este país es sorprendente: en apenas tres décadas se posicionó como una potencia industrial”, “me gusta tu idea, pero creo que necesita un poco más de desarrollo”, “la filmación tuvo un desarrollo accidentado, ya que varios actores sufrieron lesiones al grabar las escenas de acción”.

El desarrollo también hace referencia a la definición y dilucidación de una teoría; a exhibir o conversar de manera amplia ciertas temáticas o asuntos; a realizar tareas de cálculo señaladas en una expresión con características analíticas; a encontrar los términos que forman una serie o una función; o, sencillamente, a acaecer, sobrevenir o tener lugar. Cuando el concepto de desarrollo se aplica a una comunidad de seres humanos, se refiere al progreso en el sentido social, económico, político y cultural.

El programa de las naciones unidas para el desarrollo, cuya sigla es PNUD, es el organismo que se dedica a elaborar la medición conocida como Índice de desarrollo humano (IDH). Esta estadística que sirve como indicador del estado de una sociedad tiene en cuenta factores como la expectativa de vida saludable desde el momento del nacimiento, el nivel de alfabetización de la población adulta y de matriculación en las escuelas y la riqueza económica que se refleja en el producto bruto interno (PBI).

### **1.1.1. Tipos de desarrollo**

Se destacan algunos conceptos más reconocidos en el punto de vista de cada rama, economía, enfoque psicológico, organizacional, metropolitano e infantil, así se amplía la definición de desarrollo de personal.

#### **1.1.1.1 Desarrollo económico**

Es entendido como un proceso donde las condiciones de bienes y servicios se encuentran en estado creciente y al alcance de todos los grupos sociales que conforman la comunidad. Una sociedad donde existe un buen desarrollo económico presenta características de integración económica y social y tendría menos personas viviendo en la marginalidad. Para conseguir el desarrollo económico los países se guían por los principios pautados por la ONU, donde se reafirman las medidas macroeconómicas siempre y cuando estén desarrolladas en pos de una mejor producción que mejore las condiciones de vida de las sociedades.

Dentro de esas medidas se brinda especial atención al desarrollo humano, que no solamente engloba las necesidades económicas, sino también las intelectuales y culturales. Por eso, un país en desarrollo debería ofrecer una mejor formación a sus ciudadanos y una guía para que las capacidades adquiridas de dicha formación pueden ser llevadas a la experiencia laboral, ejerciendo una actividad eficiente en lo económico, social, cultural y político. Los conceptos que están íntimamente relacionados con el desarrollo económico son: aumento del ingreso real per cápita y aumento de la productividad per cápita real en todas las ramas económicas que se encuentren afectadas.

### **1.1.1.2 Desarrollo sostenible**

Es el que permite una mejoría de las condiciones de vida presente sin poner en riesgo los recursos de las generaciones futuras. Es decir, un aprovechamiento adecuado de los recursos que se tienen, satisfaciendo las necesidades de los pobladores, pero sin exprimir al máximo los bienes naturales. Para que exista el desarrollo sostenible se necesitan tres elementos fundamentales: una sociedad, un medio ambiente y una economía.

Las tres áreas deben convivir de forma armoniosa y la sobre valoración a alguna de ellas podría ser causa de desastre; por ejemplo, si consideramos que el dinero es lo más importante de la vida y para conseguirlo somos capaces de agotar hasta el último recurso natural, se va a generar un desajuste tal que perderemos como sociedad. El desarrollo sostenible afirma que la naturaleza es un medio pero que es necesario respetar ciertos límites a fin de no cometer equivocaciones que puedan costar la vida a las futuras generaciones. Lo fundamental en el desarrollo sostenible es la armonía absoluta entre humanidad y naturaleza.

### **1.1.1.3 Desarrollo organizacional**

Los especialistas en desarrolla organizacional adoptan un concepto conductita de la organización. Para Lawrence y Lorsch, "organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refiere a las distintas actividades y a la coordinación que existe en la organización.

#### **1.1.1.4 Desarrollo metropolitano**

Es el crecimiento rotundo de las urbes, convirtiéndose en centros de concentración masiva. Este tipo de desarrollo es muy positivo porque mientras se encuentra en auge trae muchas ventajas como un aumento de las posibilidades laborales, mejoramiento de la comunicación entre las personas y nuevas opciones para el ocio y el divertimento. Sin embargo, cuando este desarrollo no se analiza detenidamente y se realizan las previsiones necesarias, pueden surgir consecuencias drásticas que pongan en riesgo la estabilidad económica y social de la comunidad.

#### **1.1.1.5 Desarrollo infantil**

Es el proceso que vive cada ser humano hasta alcanzar la madurez. Incluye una serie de cambios físicos, psicológicos y culturales que se encuentran repartidos en las diferentes etapas de la vida, desde el nacimiento hasta el momento en el que el individuo deja la infancia. Dentro de cada sociedad existen condiciones que se consideran propias de todos los niños de esa sociedad en etapa de desarrollo.

En el desarrollo infantil tanto los aspectos físicos como psicológicos son indisolubles del proceso, están íntimamente relacionados y pueden afectarse mutuamente. Por último, es necesario aclarar que para alcanzar cualquier tipo de desarrollo es necesario que exista un plan de desarrollo, una serie de pasos que deban cumplirse adecuadamente para que se puedan establecer comparaciones y saber si se han conseguido los objetivos o no. Por ejemplo, para saber si un niño se ha desarrollado adecuadamente es necesario tener en cuenta las diferentes teorías y analizar qué diferencias existen entre lo que se espera de un niño de la edad del estudiado, y lo que es en realidad. (Julian Pérez Porto Y ana Gardey, 2008).

## **1.2. Desarrollo organizacional.**

Los especialistas en desarrollo organizacional adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorsch, “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refiere a las distintas actividades y a la coordinación que existe en la organización.

### **1.2.1 Tipos de organizaciones**

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Teniendo esto en cuenta, en el presente artículo se incluye una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura, características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema. Clasificados según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en:

1. Organizaciones según sus fines,
2. Organizaciones según su formalidad y
3. Organizaciones según su grado de centralización.

### **1.2.1.1. Organizaciones según sus fines.**

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. Organizaciones sin fines de lucro: se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

### **1.2.1.2 Organizaciones según su formalidad.**

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control estas se dividen en: el uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

1. Organización lineal: constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y

transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

2. Organización funcional: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del staff.
3. Organización línea-staff: el tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités está variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones informales: este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.



### **1.2.1.3 Organizaciones según su grado de centralización.**

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1. Organizaciones centralizadas: en una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.
2. Organizaciones descentralizadas: en una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informatización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso.

Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada. (Chiavenato, 1999, págs. parrafo 4-22)

### **1.2.2. Característica del desarrollo organizacional**

Las definiciones de desarrollo organizacional presuponen las características siguientes.

1. Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: el desarrollo organizacional involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente.

El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que toda su parte trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El desarrollo organizacional es un

programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas.

2. Orientación sistemática: el desarrollo organizacional se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización las cuales se efectúan de forma recíproca, hacia las relaciones de trabajo entre las personas, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas estas partes trabajen junta con eficacias.
3. Agente de cambio: el desarrollo organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeña las funciones de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o a las políticas de la empresa. El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio, este también trabaja con la dirección, de modo que resulte una relación de tres vías.
4. Solución de problema el desarrolla organizacional hace hincapié en solución de problemas y no solo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por lo tanto, utiliza las investigaciones que es una característica fundamental del desarrollo organizacional.
5. Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentre en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprende de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento organizacional.
6. Proceso de grupo: el desarrollo organizacional se sustenta en proceso grupal, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflicto intergrupales y procedimiento para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones

intergrupales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.

7. Retroalimentación: el desarrollo organizacional procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuente con datos concretos que fundamente las decisiones la retroalimentación proporciona información a las personas sobre sus conductas, además que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentra permitiéndoles tomar medidas para corregir y para ser más eficaces en ellas.
8. Orientación situacional: el desarrollo organizacional no sigue un procedimiento regido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se oriente a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adoptan a las acciones con el propósito de adecuarlas a las necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.
9. Desarrollo de equipo: el propósito general de desarrollo organizacional es construir equipos de trabajo dentro de las organizaciones y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

### **1.2.3. Objetivos del desarrollo organizacional**

Los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de las organizaciones.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de barrerlos para ocultarlo de bajo del tapete.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmos y satisfacción personal en la organización.

6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (esta son soluciones creativas en las que el total de las sumas es mayor que su parte, dos más dos es más que cuatro, las cuales permiten que las parte ganen más por medio de la cooperación que del conflicto)
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y la implantación

#### **1.2.4. Proceso del desarrollo organizacional**

El proceso de desarrollo organizacional tiene cuatro etapas a saber:

1. Recolección y análisis de datos: consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizaran para recabarlos dentro de las organizaciones. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de la más difícil del desarrollo organizacional e incluye técnica y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistema y la forma para identificar problemas y asuntos importantes.
2. Diagnostico organizacional: a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnostico se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y objetivos. En el diagnostico se confirma la estrategia alternativa y los planes para su implementación.
3. Acción de intervención: es la fase de implementación del proceso del desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso del desarrollo organizacional que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.  
Esta fase no es la final del desarrollo organizacional, dado que este es continuo. La intervención se puede efectuar por medio de diversas técnicas.
4. Evaluación: es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclos cerrados. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnostico lo cual lleva a nuevas auditoria, un nuevo planteamiento, una

nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa. Las cuatro etapas se pueden superponer, pues entre ellas no existe una limitación nítida.

### **1.2.5. Técnicas de intervención en el desarrollo organizacional**

Los agentes de cambio enfocan el desarrollo organizacional de una o varias maneras para hacer sus intervenciones en las organizaciones. La técnica del desarrollo organizacional se puede clasificar así: Intervención del desarrollo organizacional en un nivel individual:

Entrenamiento de la sensibilidad: es la técnica más antigua del desarrollo organizacional. En este caso, los grupos llamados T (grupo de capacitación, en inglés T-groups) incluye alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Intervención del desarrollo organizacional para dos o más personas: análisis transaccional.

El análisis transaccional (AT) es una técnica utilizada para el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales se dan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Intervención del desarrollo organizacional para equipos o grupos: consultoría de procedimiento. Con esta técnica también llamada consultoría de proceso, cada equipo es coordinado por un consultor en proceso humano y en información. Esta opera con un tercero con su coordinación provoca intervención del equipo que tiene el objeto de volverlo más sensible a su proceso interno para establecer metas y objetivos.

Mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación desarrollar sentimiento, liderazgo, confianza y creatividad. Intervención del desarrollo organizacional para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación: se trata de una técnica para modificar las conductas a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero).

Dos grupos antagónicos y en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismos, hostilidad, etcétera). Son tratado por medios de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se auto evalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si se colocara ante un espejo. Intervención del desarrollo organizacional para la organización en sus conjuntos: retroalimentación de datos.

También llamada técnica para recolectar y proporcionar información. Se trata de una técnica de modificación de la conducta, la cual parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La retroalimentación de datos o retroinformación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización (datos que no siempre se toman en cuenta). (Chiavenato, 2007, págs. 227-232).

### **1.3 Desarrollo de personal**

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo de personal es “una experiencia de interacción individual y grupal, a través de las cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”. Esto permite que el individuo conozca más, no solo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro.

Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

### 1.3.1 Mejoramiento de personal

Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación, mencionamos algunos:

1. Autoestima: si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.
2. Auto excelencia: logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.
3. Auto eficiencia: el individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable. Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización, aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

### 1.3.2. Técnicas para el desarrollo de personal

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

1. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
2. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
3. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
4. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
5. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.) Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
6. Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
7. Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
8. Proporcionar materiales de lectura para estudio.
9. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
10. Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y



un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

11. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Varias de las técnicas anteriormente enumeradas, requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación ya sea formal o en servicio. Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo. (Stefania Calanche, Carmen Yepes y Alexander Zabala Paz, 2011, págs. párrafos 4-10)

### **1.3.3 Objetivos de la formación o desarrollo de personal**

Con respecto a los objetivos perseguidos con la formación siguiendo a Harper y Lynch (1992), podemos citar los siguientes:

1. Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la organización de la necesaria cultura común.
2. Establecer un canal efectivo de comunicación en el seno de las organizaciones empresariales.
3. Desarrollar sistemas específicos de motivación dirigidos a estimular la productividad general del personal de la empresa.
4. Apoyar técnicamente la promoción interna.
5. Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características; en suma: incrementar las posibilidades del equipo humano.
6. Instrumentalizar el sistema de perfeccionamiento de los distintos niveles profesionales, con el fin de adaptarlo a las actuales necesidades.
7. Potenciar la relación humana y determinar una serie de pautas comunes de acción.

En definitiva, la formación, como proceso dinámico, no puede ni debe ajustarse a objetivos generalistas, sino a cuestiones específicas, si se quiere hacer de la misma una inversión rentable para la empresa. (Claver, 1995, pág. 267)

## **Capítulo II Proceso del Desarrollo de Personal en las Organizaciones.**

A continuación, hablaremos de la importancia que tiene en la organización el desarrollo de personal y la motivación dentro de una organización, como un punto clave que contenga las organizaciones con el fin de satisfacer las necesidades del personal.

### **2.1 Capital humano**

El desarrollo de Capital Humano es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multi habilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

El incremento en la capacidad de producción en el trabajo es alcanzado con las capacidades de trabajadores; estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia; se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hacen que desempeñe o realice bien su trabajo. Es la calidad del trabajo la que incrementa la productividad; para ello es necesaria la inversión en la educación y entrenamiento de la mano de obra para lograr los objetivos corporativos.

## 2.2. Aspectos principales de la gestión del talento humano

El capital humano es el patrimonio de la empresa y tiene los siguientes

Aspectos: Cuadro 2,1

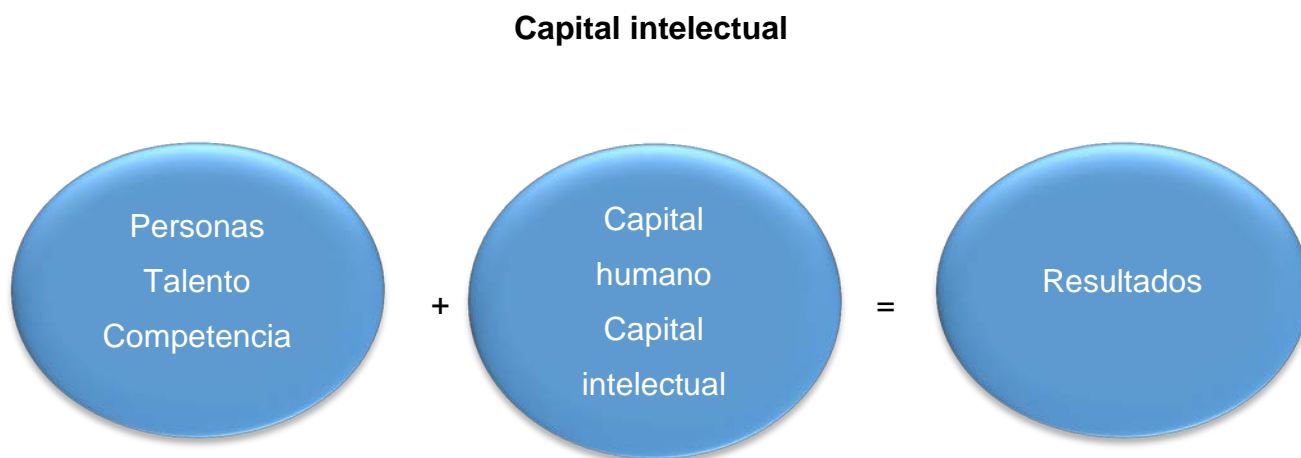
Aspectos característicos			
	Conocimientos	Saber	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saber ahora</li> <li>2. Aprender a aprender</li> <li>3. Aprender continuamente</li> <li>4. Ampliar el conocimiento</li> </ol>
	Habilidades	Saber hacer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar el conocimiento</li> <li>2. Visión global y sistémica</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Liderazgo</li> <li>5. Motivación</li> <li>6. Comunicación</li> </ol>
	Juicio	Saber analizar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la situación</li> <li>2. Obtener datos e información</li> <li>3. Tener espíritu crítico</li> <li>4. Juzgar los hechos</li> <li>5. Ponderar con equilibrio</li> <li>6. Definir prioridades</li> </ol>
	Actitud	Saber hacer que ocurra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actitud emprendedora</li> <li>2. Innovación</li> <li>3. Agente de cambio</li> <li>4. Asumir riesgos</li> <li>5. Enfoque en resultados</li> <li>6. Autorrealización</li> </ol>
	Contexto	Arquitectura organizacional	Diseño organizacional
Cultura organizacional		Cultura y comportamiento	Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, democracia participativa, familiaridad, innovación, satisfacción, compromiso.
Estilo de administración		Estilo de gestión	Estilos de liderazgo y coaching, descentralización del poder, toma de decisiones, delegación de confianza en las personas y atribución de facultades (empowerment)

Fuente (Chavez, 2015, pág. 29)

### 2.3 Capital intelectual

Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo, numérico, se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible.

Ver figura 2,1



Fuente (Chavez, 2015, pág. 30)

### 2.4 Importancia del desarrollo de capital humano.

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias. (Chavez, 2015, págs. 29-33)

## 2.5. Objetivo de la gestión del talento humano

Dado que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, la filosofía general y la cultura organizacional estarán orientadas hacia este enfoque. Las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Este pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

Para conseguir una máxima eficiencia organizacional se requiere desarrollar dos tipos de compromiso en el trabajador: el racional y el emocional. La obtención de ambos generará el compromiso profundo y la motivación total (que es la suma de la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente), los cuales servirán como medios para:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Armando Morales Marin y Ana maria Prieto Gallardo, 2013, págs. 4-5)

## 2.6. Procesos de gestión del talento humano

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009:13), la resume en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Ver figura 2,2

### 2.6.1. Procesos de gestión del talento humano

Figura 2,2



Fuentes (Carlos Matheus, Jose Perez y Jori Moreno, 2015, pág. parr 4)

### **2.6.2. Admisión de personas**

Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso según Chiavenato (2009) de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación)

De los planteamientos realizados, se infiere que la admisión de personas es una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana, el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las metas organizacionales.

### **2.6.3. Aplicación de personas.**

Según Chiavenato (2009:13), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.”



Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. (Chiavenato, ob.cit).

Sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato (ob.cit:199), señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

Tanto Dolan y Cabrera (2007), como Robbins y Coulter (2004), hacen alusión a los tres (3) grupos más populares de criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. En general, la evaluación del desempeño permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto; hoy día se hace referencia a una nueva filosofía de empresa y de gestión de talento humano que consiste en que los/as trabajadores/as tienen influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar; por tanto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

#### **2.6.4. Compensación de personas.**

Chiavenato (2009:14), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Para Galicia (2010: 67), un sistema de compensación e incentivos “es una herramienta de gestión que, como muchas otras, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción”. Por tanto, es importante que, los incentivos y compensaciones se diseñen en la empresa, para estimular desempeños y comportamientos deseados.

Según Chiavenato(Ob.cit), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas.

En resumen, tradicionalmente la compensación de personas como proceso básico de la gestión del talento humano, se basa en criterios contractuales y en subjetividades de la empresa; mientras que, en la actualidad, parte del análisis del desempeño del puesto, características personales de la persona trabajadora, reduciendo en todo caso la subjetividad de estos criterios, priorizando la equidad interna, esto es, igualdad entre todas las personas trabajadoras.

#### **2.6.5. Desarrollo de personal.**

De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Dolan y Cabrera (2007), definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

#### **2.6.6. Mantenimiento de personas.**

En el quinto proceso de la gestión del talento humano se encuentra el mantenimiento de personas, es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que eso, en su motivación para el trabajo así como la consecución de los objetivos organizacionales. (Dolan y Cabrera, 2007).

### **2.6.7 Monitoreo de personas.**

El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

A criterio de Donnelly y Ivancevich (2006), los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. En efecto, consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

Según Chiavenato (2009), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización.

En general, la gestión del talento humano es una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión el talento humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

No obstante, de acuerdo a la gestión del talento humano se ha visto afectada debido a que la incongruencia entre los procesos de recursos humanos, revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente. Venezuela no escapa ante dicha situación, según Monte Ferrante y Malavé (2004), aunque se han realizado esfuerzos por lograr la motivación del personal y al mismo tiempo el éxito organizacional; se determina que mantener un equilibrio entre las necesidades de la entidad y de los trabajadores resulta complejo. (Carlos Matheus, Jose Perez y Jorl Moreno, 2015, págs. parr 4-21).

## **2.7. Desarrollo de persona.**

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

### **2.7.1. Entrenamiento.**

En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones.

El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

La disciplina de los líderes del mercado en el libro, disciplina dos líderes do mercado, Wiersema y Treacy afirman que las empresas que lideran el mercado ofrecen el precio más bajo o se posicionan con el mejor producto, o incluso ofrecen al cliente opciones personalizadas. Según los autores, existen tres características que son absolutamente vitales en las empresas líderes del mercado.

1. La primera es enfocarse en un solo punto valorado por los clientes. En consecuencia, no atienden todas las solicitudes de los consumidores ni ofrecen el servicio más completo y confiable ni el precio más bajo o el mejor producto, sino que solo ofrecen lo que el cliente valora.
2. La segunda característica es mejorar con mucha dedicación y continuamente el valor que ofrecen a los clientes. Por consiguiente, no se contentan con elaborar el mismo producto diariamente, aunque lo hagan bien, sino que intentan mejorar todos los días y ser óptimos.
3. La tercera característica, y la más importante, es lograr la excelencia de manera disciplinada. Así, siempre se concentran en alcanzar un desempeño superior en el punto de que sus clientes valoran.

#### **2.7.1.1. Proceso de entrenamiento**

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

#### ***2.7.1.2. Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.***

Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante.

#### ***2.7.1.3. Retorno al caso introductorio***

El primer pasó de María do Carmo Silveira, la gerente de RRHH de Bioterapia Anfora, fue asignar a los gerentes de empresa responsabilidad del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento de sus áreas de competencia. Cada gerente trabajo junto con su equipo para averiguar sus carencias actuales y futuras.

#### ***2.7.1.4. Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento***

##### ***Uno de los métodos***

Consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales, etc. Otro método para determinar las necesidades de entrenamiento es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización. Las personas informan clara y efectivamente que tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método incluye la visión de futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos nuevos procesos para fabricar los productos o servicios de la organización, nuevos productos y servicios o desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades.

**2.7.1.5. El inventario de necesidades de entrenamiento se puede realizar en tres niveles de análisis:**

1. Análisis organizacional: a partir del diagnóstico de la organización, verificar aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.
2. Análisis de los recursos humanos: a partir del perfil de las personas, determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
3. Análisis de la estructura de cargos: a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
4. Análisis del entrenamiento: a partir de los objetivos y metas, que se deberán utilizar con criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

**2.7.1.6 Indicadores de necesidades de entrenamiento**

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen indicadores que señalan necesidades futuras (a priori) y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori).

**2.7.1.7. Indicadores a priori**

Son eventos que, si ocurren, provocarían necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo



4. Sustituciones o movimiento de personal
5. Premios, licencias y vacaciones de personal
6. Cambios en los programas de trabajo o producción
7. Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aun, como:

### **1. Problemas de producción**

1. Baja calidad de producción
2. Baja productividad
3. Averías frecuentes en equipos e instalaciones
4. Comunicaciones deficientes
5. Elevado número de accidentes de trabajo
6. Exceso de errores y desperdicios
7. Mal aprovechamiento del espacio disponible

### **2. Problemas de personal:**

1. Relaciones deficientes entre el personal
2. Número excesivo de quejas
3. Mala atención al cliente
4. Comunicación deficiente
5. Poco interés en el trabajo
6. Falta de cooperación
7. Errores en la ejecución de órdenes.

#### ***2.7.1.8. Diseño del programa de entrenamiento***

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado.

### **2.7.1.9. Programas el entrenamiento significa definir seis componentes básicos:**

1. . A quien debe entrenarse.
2. Como debe entrenarse
3. En que debe entrenarse
4. Quien debe entrenarlo
5. Donde y cuando

La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente.

### **2.7.2. Proceso de cambio**

Cambio significa pasar de un estado a otro diferente. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación, ruptura. Constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y re congelamiento.

1. Descongelamiento: fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.
2. Cambio: etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento).
3. Re congelamiento: etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar. El re congelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

El agente de cambio es la persona de adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo.

Los especialistas de RRHH se están convirtiendo en consultores internos, mientras los gerentes de línea se están transformando en agentes de cambio en las organizaciones.

### **2.7.2.1. Fuerzas positivas y fuerzas negativas en el proceso de cambio.**

Fuerzas positivas (de apoyo y soporte)

1. Necesidades de los clientes
2. Oportunidades del mercado
3. Nuevas tecnologías más sofisticadas
4. Competencia feroz
5. Nuevas exigencias sociales y culturales
6. Culturas organizacionales adaptables.

Fuerzas negativas (de oposición y resistencia)

1. Comodidad de los empleados
2. Hábitos y costumbres de la organización
3. Dificultades para aprender nuevas técnicas
4. Falta de visión y percepción del ambiente
5. Viejos paradigmas culturales
6. Culturas organizacionales conservadoras.

### **2.7.2.2. Retorno al caso introductorio.**

Una de las preocupaciones de Pedro Behring era conocer las fuerzas positivas y las fuerzas negativas del proceso de cambio que quería implantar en el banco planetario. El director de RRHH se ofreció a ayudarlo. ¿cómo procedería usted en este caso?

### **2.7.3. Desarrollo de personas**

Entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo (E&D) están en el orden del día. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento.

#### ***2.7.3.1. Métodos del desarrollo de personas***

Veamos los principales métodos de desarrollo en el cargo actual:

1. Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.
2. Posiciones de asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.
3. Aprendizaje práctico: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
4. Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.
5. Participación en cursos y seminarios externos.
6. Ejercicios de simulación: los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.

7. Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. Estudio de casos: método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver
9. Juego de empresas: también denominados management games o business games, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
10. Centros de desarrollo interno: o in house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades. Los dos tipos de métodos de desarrollo.

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

1. Tutoría: los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.
2. Asesoría a los empleados: el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo.

***2.7.3.3. Desarrollo de carreras***

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por unas personas y cargos cada vez más elevados y complejos.

#### **2.7.4. Desarrollo organizacional**

Los instrumentos de cambio organizacional, es decir, el aprendizaje de toda la organización. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas con la ayuda de un consultor interno o externo. El (DO) presenta la siguiente característica la cual se basa en la investigación y en la acción, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que se analicen y desarrollen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuese excelente.

En otras palabras, el DO utiliza un diagnóstico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción) y, posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.

##### ***2.7.4.1. El DO utiliza un proceso de tres fases:***

1. Diagnóstico: a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella.
2. Intervención: acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
3. Refuerzo: esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación.

### **2.7.4.2. Técnicas de desarrollo organizacional.**

Las principales técnicas de DO son:

1. Entrenamiento de la sensibilidad: es la técnica más antigua y amplia de DO. Consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad (menor temor de los otros, y estar menos a la defensiva), menor hostilidad en cuanto a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.
2. Análisis transaccional (AT): técnica que busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Es una técnica diseñada para individuos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales y razonables.
3. Desarrollo de equipos: técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de las causas.
4. Consultoría de procesos: técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que con los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, de liderazgo, de toma de decisiones, confianza y creatividad.
5. Reunión de confrontación: técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno (denominado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados a través de una reunión de

confrontación que dura un día, en la que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuvieses delante de un espejo. El consultor facilita la confrontación con serenidad de ánimo, moderando las críticas, moderando los trabajos, orientando la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y eliminando las barreras intergrupales.

6. Retroalimentación de datos (feedback de datos): técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás.

### **2.7.5. Diseño de un programa de relaciones con los empleados**

Según Milkovich y Boudreau:

1. Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

#### **2.7.5.1. Programas de reconocimiento**

Los premios de reconocimiento son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización.



### **2.7.5.2. Programas de asistencia al empleado**

Con frecuencia, los gerentes de línea enfrentan problemas de comportamiento de sus subordinados y responden de manera diversa

### **2.7.5.3. Los principales síntomas de un empleado problemático son:**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Ausentismo elevado.                      | 7. Juicio precario y decisiones equivocadas en el trabajo. |
| 2. Faltas no justificadas.                  | 8. Muchos accidentes extraños en el trabajo.               |
| 3. Faltas frecuentes.                       | 9. Problemas con la ley.                                   |
| 4. Retrasos y salidas anticipadas.          | 10. Mala presentación personal.                            |
| 5. Altercados con colegas.                  |  |
| 6. Creación de problemas a otros empleados. |  |

### **2.7.5.4. Casi siempre, los PAE tienen dos componentes:**

1. Una política escrita: los primeros en tener conocimiento de los problemas son los colegas y los superiores, pero no tienen la motivación suficiente para enfrentar el problema ni está en condiciones de proporcionar apoyo emocional.
2. Un coordinador para el programa: los programas deben tener un coordinador que garantice el conocimiento y la aplicación de los procedimientos y políticas en el sitio de trabajo.

### **2.7.5.5. Disciplina.**

Modernamente, el termino disciplina se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol.

#### **2.7.5.6. Factores relacionados con la disciplina**

1. Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión, etc.
2. Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
3. Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de alguna infracción disciplinaria.
4. Factores condicionantes: circunstancias relacionadas con problemas.
5. Grado de socialización: grado de socialización que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados.
6. Historia de las practicas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigo en el pasado, y el tratamiento equitativo que se debe dar.

#### **2.7.5.7. Procedimientos de disciplina**

Existen algunos patrones de disciplina básicos que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves.

1. Comunicación de las reglas y criterios de desempeño: los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la compañía y las consecuencias de violarlos. Cada empleado y cada supervisor deben comprender a la perfección las políticas y los procedimientos de disciplina.
2. Documentación de los hechos: el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias se deben documentar con cuidado para evitar cualquier duda o subjetividad. Si el problema es se origina en el retraso, es necesario recurrir a las tarjetas de entrada y registro. La videocasete puede documentar un robo. Toda persona debe tener oportunidad de refutar la evidencia y presentar documentación para defenderse.

3. Respuesta coherente a la violación de las reglas: el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin descremación ni favoritismo, lo cual no significa que los empleados se deban tratar de la misma manera.

#### **2.7.5.8 La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:**

1. La acción correctiva debe tener prioridad sobre la acción punitiva. El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente castigarlo.
2. La acción disciplinaria debe ser progresiva. Debe comenzar con una amonestación verbal, seguida de una amonestación escrita, suspensión y, en casos más severos e incorregibles, despido del empleado.
3. La acción disciplinaria debe ser inmediata, compatible, impersonal e informativa. La acción correctiva también debe ser preventiva.

#### **2.7.5.9 Como desarrollar la política disciplinaria**

1. Desarrolle por escrito la política disciplinaria
2. Busque el apoyo de la alta administración y obtenga su completa aprobación
3. Comunique la política a todos los empleados utilizando múltiples medios
4. Proporcione un sistema de informes a los supervisores, para hacer seguimiento a los empleados que requieren atención.
5. Haga que los empleados se informen anónimamente
6. Desarrolle un proceso formal de investigación y comunique al empleado la información exacta de los informes.
7. Si la investigación sobre el empleado suspendido es positiva, tome medidas con rapidez para corregir el comportamiento equivocado
8. Establezca un procedimiento de apelación para el empleado insatisfecho con el resultado de la investigación inicial. Ofrezca un abogado.

#### **2.7.5.10. Disciplina progresiva**

Es la forma más utilizada de procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento.

#### **2.7.5.11 El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:**

1. Amonestación verbal.
2. Amonestación escrita
3. Suspensión
4. Despido. (Idalberto, 2009, págs. 112-131)

### **2.8. Capacitación**

Este concepto puede tener diferente significado. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona en su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir del puesto que ocupaban. Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolo para que sean más productivos y contribuyan mejor a lo largo de sus objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su capacidad en su trabajo.

Capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y capacidades pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

Capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar su trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo y sus interacciones con los colegas de trabajo o su supervisor.

Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática organizada, que permite a las personas aprender conocimiento, actitudes y competencia en función de objetivos definidos previamente.

Se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

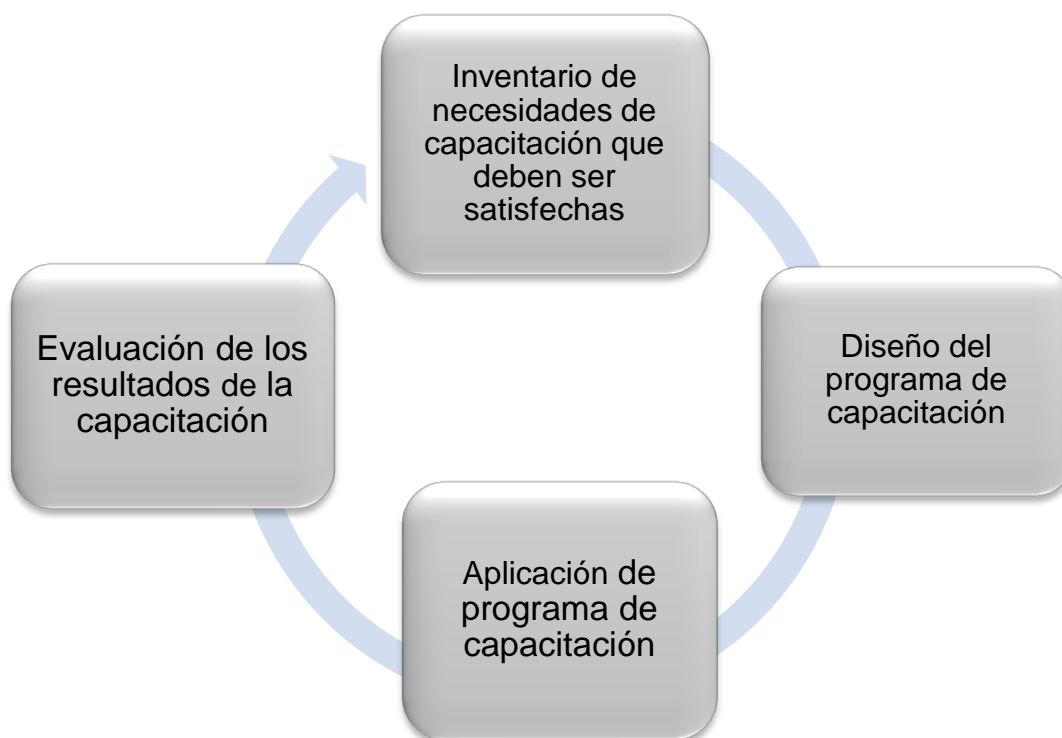
Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados de negocios. En estos términos de capacitación agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Existen diferencia entre capacitación y el desarrollo de las personas aun cuando sus métodos efectuar el aprendizaje sean similares, sus perspectivas de tiempo son diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

El desarrollo de las personas, en general, se enfoca al puesto que ocuparía en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencia que requieran ahí. Capacitación y desarrollo de las personas son procesos de aprendizaje. Aprendizaje es un cambio en el conocimiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo- asimilan información, aprende habilidades desarrolla actitudes y comportamiento diferentes y elaboran conceptos abstractos. Muestra estos cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación. Figura 2.3.

**Figura 2.3. Elementos de procesos de capacitación del desarrollo de personal gestión del talento humano**



**Fuentes** (Idalberto, 2009, pág. 372)

Organizacionales, sus productos, servicios, sus clientes, sus competidores etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo.

Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio con los subordinados y con la organización.

Otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios, admiten información. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen al mismo tiempo, varios tipos de cambio de comportamiento.

Cuando desarrolla habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

### **2.8.1. Enfoque de capacitación.**

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades las actitudes y conceptos, ahora se orientan al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa trazado previamente, de las competencias esenciales se dividen en áreas de las organizaciones. A continuación, estas competencias se dividen en áreas de la organización y en competencia individuales.

Todas las competencias al nivel organizacional, divisional e individual se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan atender. A partir de estas definiciones se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado. La capacitación constituye un núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización.

Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y habilidades que se necesitan en la organización.

### **2.8.2. Factores que afectan la capacitación y el desarrollo**

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo, sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones como:

1. El apoyo de la alta gerencia: tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Si el cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo.

El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización la manera más eficaz es con la participación activas de los ejecutivos en los programas de capacitación.

2. Compromisos de los especialistas y los generalistas, todos los gerentes tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, debe estar directa y estrechamente ligado a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde los presidentes hasta la base de la organización. Los profesionales de la capacitación y desarrollo deben presentar sus experiencias técnicas.
3. Los avances tecnológicos: ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI) la computadora y la internet están afectando profundamente las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas este cambio no cesa su expansión.
4. La complejidad de la organización: planas horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión que solo dan arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen el resultado, es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos.
5. Los principios del aprendizaje: el propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la



información para que pueda haber cambio. Beneficiando a los programas de capacitación y desarrollo con su principio de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.

6. Otros procesos de la administración de personal: las actividades de capacitación y desarrollo depende de todos los demás procesos de administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introduce a candidatos que no tienen las clasificaciones necesarias entonces se requiera de un programa de capacitación y desarrollo adecuados para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas.
7. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, de manera en que la organización evalúe el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos la visión holística de administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo interactúen e influya para lograr sinergia.

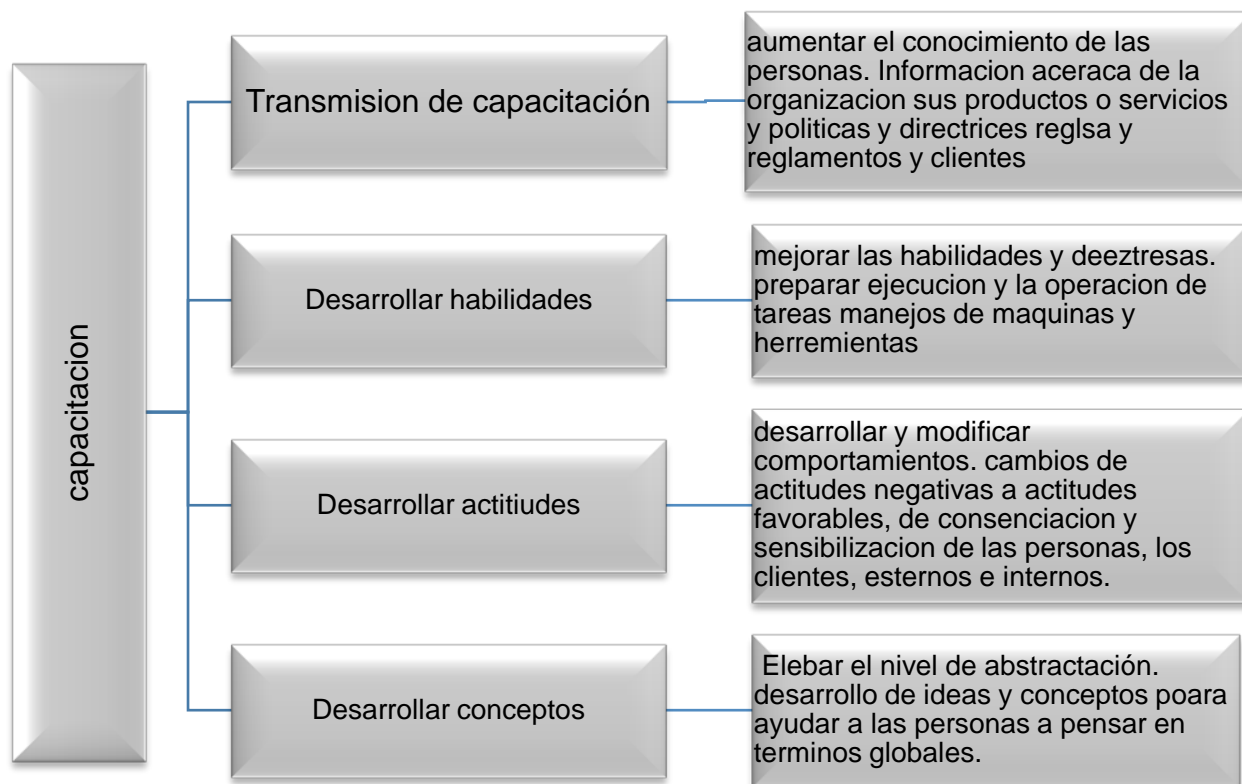
### **2.8.3. Proceso de capacitación**

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas.

1. El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o la carencia de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presente o futuras.
2. El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticada.
3. La implementación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación: consiste en evaluar los resultados obtenidos con la capacitación.

El ciclo de la capacitación, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, las decisiones en cuanto las estrategias para la solución, la implementación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar y curso y proporcionar información que va mucho más lejos. Ver figura 2,4

**Figura 2.4. Ciclo de capacitación de las cuatro etapas del desarrollo de personal gestión del talento humano**



**Fuentes** (Idalberto, 2009, pág. 376)

Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ellas para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometidas con los cambios organizacionales. El proceso de capacitación se debe ver con cautela en realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volverá a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencias de la era industrial.

En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencia para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro.

No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente en lo que se analiza cada una de las cuatro etapas de la capacitación. Donde se encuentra la variable, necesidades por satisfacer que es el diagnóstico de la situación, diseño de la capacitación, conducción de la capacitación que es otra variable a analizar y la ultima y no menos importante es la evaluación y resultados la retroalimentación. Ver tabla 2.1.

**Tabla 2.1 Análisis de la capacitación de las cuatro etapas del desarrollo de personal gestión del talento humano**

Necesidades por satisfacer de la situación	Diseño de la capacitación en cuanto a la estrategia	Conducción de la capacitación o Implementación acción	Evaluación de los resultados Evaluación y control.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de la organización</li> <li>• Competencias necesarias de producción</li> <li>• Problema de personal</li> <li>• Resultados de evaluación de desempeños</li> </ul>	Programación de la capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quien capacitar</li> <li>• Como capacitar</li> <li>• En que capacitar</li> <li>• Donde capacitar</li> </ul>	Conducción y aplicación de programa de capacitación por medio de <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de línea</li> <li>• Accesoría de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreos de procesos</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>•</li> </ul>

**Fuentes** (Idalberto, 2009, pág. 377).

#### **2.8.4. Diagnósticos de necesidades del desarrollo de capacitación**

La primera etapa de capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esa necesidad no siempre está clara y se debe diagnosticar con base a ciertas auditorias e investigaciones internas capaces de localizar y descubrirlas.

Las necesidades de capacitación son carencia en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre la persona debería saber y hacer y lo que realmente sabe y hace. Significa una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

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

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

#### **2.8.5. Diseño del programa de capacitación**

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de acción de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de la capacitación, o mapa con algunas competencias disponibles y las que se necesitan.

Es necesaria plantear la forma de entender las necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura al fin de alcanzar los objetivos de capacitación.

### **2.8.6. Ejecución del programa de capacitación**

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnología para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

### **2.8.7. Tipos de capacitación**

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clases, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados por cuando se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. Capacitación del puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir las direcciones, la rotación de puesto y asignación de puestos de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que las personas desempeñan su trabajo. La rotación de puesto implica que una persona pase de un puesto a otro con el fin de comprender mejor la organización como un todo.
2. Las técnicas de clases utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimiento y experiencia relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas como programación de computadora, como liderazgo o trabajo engrupo. Las técnicas de clases desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización, juegos de empresa (business games). El formato más común de juegos administrativo es el desempeño de grupo de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

### 2.8.8. Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación:

1. **Lecturas:** la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de manos únicas, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo oyente. El instructor presenta información en esa situación de capacitación, mientras que el personal de capacitación participa escuchando. Una de las ventajas de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación dentro de un periodo determinado.
2. **Instrucción reprogramada:** es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitaciones. El aprendizaje programado aplica sin presencia ni la intervención de un instructor humano se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal de capacitación.
3. **Capacitación en clases:** en el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula los educandos son reunidos en un local y cuenta con la ayuda de instructor o profesor o un gerente transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Este tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per capitas para el evaluar el tiempo que el educando pasa en clases.
4. **Capacitación por computadora:** con la ayuda de la tecnología de la información se puede hacer por medio de CD, DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, películas, audios y videos).
5. **E-learning:** se refiere al uso de tecnologías de internet para entregar una amplia gama de soluciones que aumenta el desempeño y el conocimiento de las personas. Evaluación del programa de capacitación.

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzo sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer sus deficiencias, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, la persona y los clientes.

Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materias, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción de materiales, los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo. Se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación
2. Calidad: que tan bien cumplió con las expectativas
3. Servicio: satisface las necesidades o no
4. Rapidez: que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: que resultados ha tenido.

### **2.8.9. Evaluación del programa de capacitación**

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
3. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: qué resultados ha tenido.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental:

¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. La reacción es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.
2. Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. El desempeño evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. El resultado. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:
5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores mencionados serían útiles



para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena. (Idalberto, 2009, págs. 366-391)

## 2.9. Concepto de motivación

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones.

Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *moveré*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así: varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.

La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.

1. El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
2. La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.

3. La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean.

Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

### **2.9.1 Necesidades de programa de motivación**

Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad.

#### ***2.9.1.1 Impulsos del programa motivación.***

También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las

condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

### **2.9.1.2 Incentivos del programa de motivación.**

Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

### **2.9.2 Teoría de la motivación**

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera.

Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que se rige de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). (Chiavenato, 2009, págs. 235-239).

### **2.9.3. La motivación humana**

Es uno de los factores internos que requiere de mayor atención. Si un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. La motivación humana es difícil definirla pues que se ha utilizado de diferentes sentidos, de manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una persona a actuar de determinada manera o que determina una propensión hacia un comportamiento específico. Este puede actuar, puede provocarlo un estímulo externo, lo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

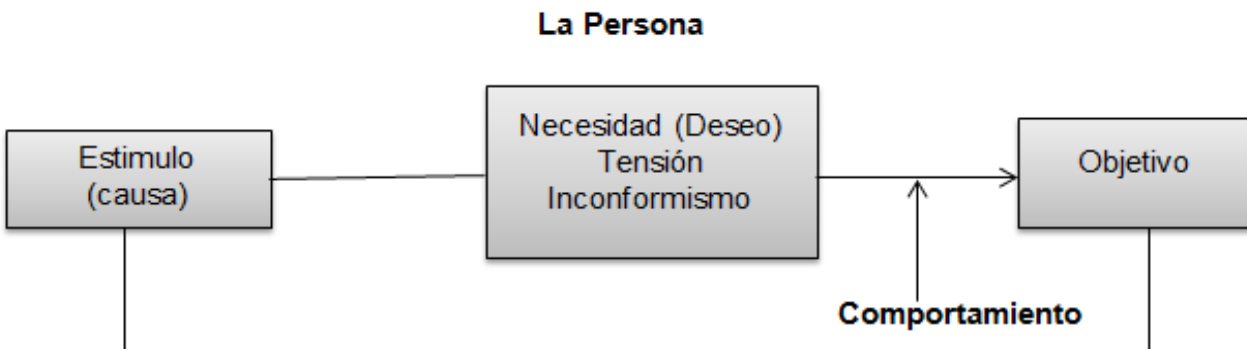
Las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, valores sociales y la capacidad del individuo varían con el tiempo. No obstante, esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejante en todas las personas.

En otras palabras, aunque varían los patrones del comportamiento, enciende el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

Existen tres premisas que explica el comportamiento humano.

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos interno o externos.
2. El comportamiento es motivado. El todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. Comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existen un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. Ver figura 2.5.

**Figura 2.5 Modelo básico de la motivación**



**Fuentes** (Chiavenato, 2001, pág. 69)

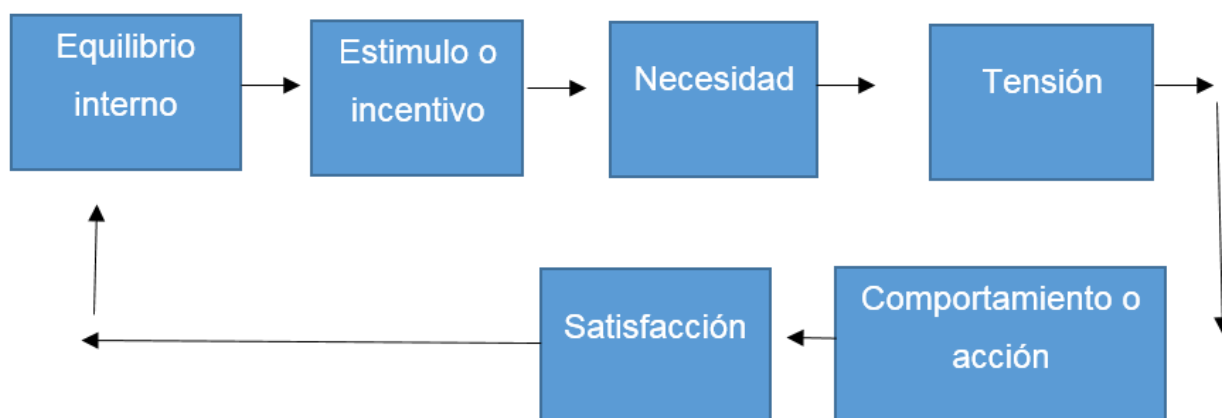
Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de finalidad siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo expliquen. Aunque el modelo básico de motivación que se muestra en la figura es para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo que varían.

#### **2.9.4. Ciclo motivacional**

El ciclo motivacional comienza, cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior su manera de adaptarse al ambiente. Ver la siguiente figura 2.6

**Figura 2.6 Etapas del ciclo motivacional**



**Fuentes** (Chiavenato, 2001, pág. 70)

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite, con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficiente en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez satisfecha las necesidades, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. Algunas veces la necesidad que satisfacen en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o en algunos casos, compensación transferencia hacia otro objetivo, persona o situación quedándose presente la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación al no hallar la salida normal. La tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica el comportamiento, es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a mediada que va apareciendo. (Chiavenato, 2001, págs. 69-71).

### **2.9.5. Proceso de motivación en la gestión del talento humano**

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación. La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso).

Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas. Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social).

Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. Como muestra la figura 1, el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas. El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera. Ver la siguiente figura 2.7.

**Figura 2.7. Modelo simple del proceso de motivación**



**Fuentes** (Chiavenato, 2009, pág. 239)

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.



Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen.

El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

#### **2.9.6. Efecto de la administración gestión del talento humano en la motivación**

Es un área multidisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquece a la organizaciones, así como se habla de la aplicación de programas de motivación e interpretación de pruebas psicología y de entrevista, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación de servicios social, planes de vida y de

carrera, diseño de los puesto y de organizaciones, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercados, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las leyes laborales eficiente y eficacias, estadísticas y registros / certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoria y un sinnúmero de asuntos diversos. (Restrepo Maria Victoria y Aragon Marcela, 2011)

La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo. La mayor parte de la literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo.

No obstante, existen pocos textos que expliquen la relación entre la motivación y los efectos ocultos de las jerarquías de poder, los laberintos burocráticos, los procesos de decisión autocráticos y los sistemas administrativos rebasados. Hoy sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados.

La motivación está detrás de todo ello. Sabemos que las personas no trabajan diligentemente a menos que haya poder, democracia y valores compartidos. La administración puede motivar externamente a las personas, empujarlas o jalarlas en una dirección, lo que puede provocar diversos grados de resistencia.

No obstante, al concentrarse en el comportamiento y el rendimiento, la administración actúa sobre aquellos aspectos multidimensionales que hacen la diferencia. Ahí residen las fuentes del arte, la sabiduría, la innovación, la pasión y los grados más altos de motivación. Esas dimensiones o aspectos humanos del trabajo pueden ser inspirados por líderes, pero jamás por esquemas tradicionales y burocráticos de mando y de imposición.

1. Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando son provocados.

2. La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no influye en el comportamiento a menos que sea provocada por una influencia ambiental adecuada.
4. Los cambios en el ambiente percibido modificarán la pauta de la motivación provocada.
5. Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. La pauta de la motivación provocada determina el comportamiento, y el cambio de esa pauta generará un cambio de comportamiento.

Parecería que la motivación simplemente responde la pregunta: “¿Por qué hacemos esto?” Cuando se pregunta a las personas por qué trabajan, la mayoría responde que lo hace para poder comer o comprar cosas que necesita o desea. Esto significa ver el trabajo como un instrumento para la satisfacción de necesidades y no como una necesidad en sí. En realidad, las personas necesitan tener un trabajo que tenga significado y que les permita dar diferentes respuestas cuando se les pregunta sobre sus pasatiempos o aficiones.

El trabajo define a las personas y sus relaciones con otras personas. Lo ideal sería trabajar por amor, por el placer de dar algo y por la realización personal, que son aspectos que dependen de las relaciones igualitarias, la interacción personal, la participación, la cooperación, la atribución de facultades y la aprobación.

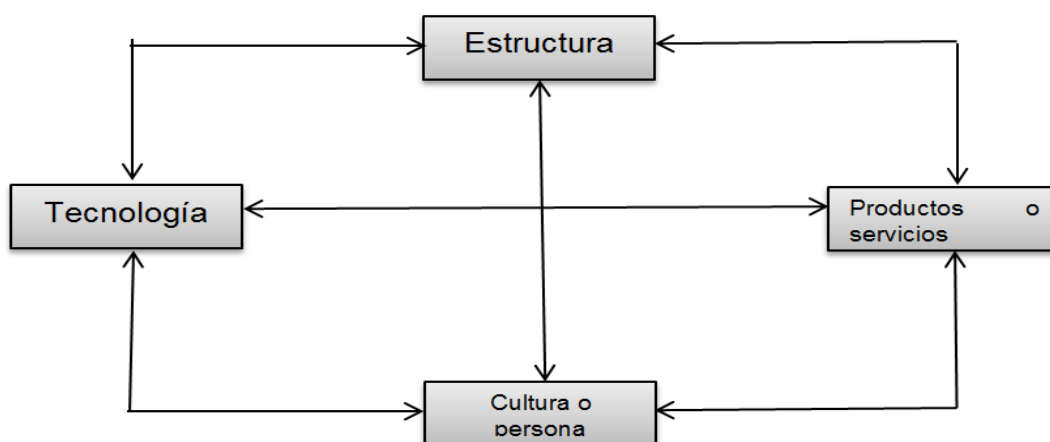
En este caso, no existe el placer de trabajar para uno mismo o por amor a los demás debido a la incongruencia entre la generosidad hacia los otros y la abnegación hacia uno mismo. Lo que disminuye la motivación de las personas. Al permitir que las personas se administren democráticamente en equipos organizados que gozan de facultades para tomar decisiones sobre aspectos importantes, | Estos procesos hacen que las prioridades de desarrollo personal dependan de la aportación y la colaboración sociales. Al fin de cuentas, toda organización es un sistema abierto de cooperación social. (Chiavenato, 2009, pág. 255).

## 2.10. Cambio permanente organizaciones en la gestión del talento humano

El individuo, el grupo, la organización deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado. Existen cuatro clases de cambio en las organizaciones:

1. Estructurales: afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para horizontalizar la comunicación) y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.
2. Tecnológicos: afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
3. De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades. Ver la siguiente figura 2.7

**Figura 2.7. Cuatro tipos de cambios organizacionales**



**Fuentes** (Chiavenato, 2001, pág. 250)

Para que esto no ocurra es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos;

Pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa, de la circunstancia que la rodean y de la percepción de la urgencia y la viabilidad del cambio.

### **2.10.1. La interacción organización-ambiente**

Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez, sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos. La organización debe adaptarse constantemente, con un mínimo de tiempo y costo en general, a las condiciones que introduce la innovación.

### **2.10.2. Interacción individuo-organización**

Toda organización es un sistema social. El desarrollo organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restricto y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potenciales.

Los científicos sociales, en especial Maslow y Herzberg, afirman que, si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización. El desarrollo organizacional hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

### **Capítulo III: Ventajas, desventajas e importancia en el desarrollo de personal**

En esta sección hablaremos de las ventajas y desventajas del desarrollo de personal, así mismo la importancia del proceso del desarrollo de personal dentro de las organizaciones desde la gestión del talento humano.

#### **3.1. Ventajas del desarrollo de personal**

El desarrollo de personal y sus ventajas. El desarrollo de personal es una habilidad como cualquier otra. Puede ser adquirida con práctica y tiempo. Para nuestras vidas, puede traer múltiples ventajas y beneficios, ya que aparte de desarrollarnos y mejorar personalmente, influenciamos a otros.

##### **3.1.1. Ventajas del desarrollo de personal.**

Las funciones y beneficios que tiene el desarrollo de personal para una o varias áreas en específico se da de acuerdo al enfoque de cada parte interesada, así como del empleador como del empleado dando beneficios a ambos participantes.

Dentro del desarrollo de personal encontramos ciertas ventajas que favorecen a la gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

1. Mejora los conocimientos de los individuos que vayan a ejercer un puesto dentro de las organizaciones.
2. Eleva la moral de la fuerza de los trabajadores que ejercen un cargo.
3. Ayuda al trabajador a identificarse con los objetivos de la empresa.
4. Proporciona información con respecto a las necesidades que los individuos requieran.
5. Incrementa la productividad y calidad del trabajador.
6. Se establece una buena comunicación vertical y horizontal entre los subordinados y niveles jerárquicos de toda la empresa.
7. Permite autenticidad y confianza a los trabajadores de toda la empresa.

8. Promueve el desarrollo entre los subordinados y la promoción de puesto dentro de la organización.

### **3.1.2. Retención de personal**

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie, se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.

Según estudios recientes realizados por McKinsey, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

Factores de competitividad de las organizaciones hoy en día son en gran medida los vinculados al talento humano, a sus habilidades y destrezas. Competencias es por esto que se consideran las personas como el activo más valioso en las organizaciones, de nada nos sirve tener grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos.

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal, así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir en los resultados de la organización.

Los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad, así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.

Podemos decir que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan.

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.

### **3.1.3. Oportunidades de ascenso.**

Cuando una persona pasa mucho tiempo realizando la misma labor en las mismas condiciones y en el mismo ambiente, se crea una sensación de rutina, haciendo que el entorno se torne en ocasiones desagradable. Todo ser humano tiene consigo innatos deseos y/o anhelos de superación.

Dado que ese sentimiento de superación es un factor que afecta la autoestima de las personas, el tener oportunidades de ascensos en una organización le permite mantenerse a las expectativas para mejorar parte de su calidad de vida, sobre todo aquel que está intrínseca o directamente relacionada con su satisfacción y aceptación personal.



#### **3.1.4. Reconocimiento.**

Hay muchas formas de reconocer el trabajo o labor realizada de forma excelente por un individuo. El ser humano siempre que se hace algo ya sea en la Universidad, en la casa, el colegio, con los amigos, etc.

Está esperando un reconocimiento por sus acciones, así sea el más mínimo, por el afán y preocupación por la aceptación social y ganas de demostración de capacidades y aptitudes.

Con esto estamos trabajando en pro del aumento de la fuerza de trabajo del empleado incentivando a que pongan todo su empeño en realizar bien su labor y aportamos una parte importante al tema de la satisfacción laboral, y por tanto la seguridad de que el empleado estará cada vez más comprometido con la organización y su deseo de trabajar en ella será mayor.

#### **3.1.5. Satisfacción laboral**

La felicidad en el trabajo es uno de los aspectos que muchas veces parece olvidado por la dirección de la empresa, sin embargo, tener un personal feliz, satisfecho, puede ser clave para diferenciarse de la competencia y de ahí puede depender el éxito de una organización.

Cuando los colaboradores se sienten felices no escatiman esfuerzos en beneficio mutuo, sin embargo, ésta dependerá de cómo gestionan sus propias emociones y las del entorno. La obligación que tiene la dirección de una empresa es colaborar con los gerentes para crear una atmósfera en la que los empleados se sientan felices de trabajar. La empresa tiene la responsabilidad de priorizar, valorar y recompensar la satisfacción en el trabajo. No sirve que una empresa sostenga que “queremos que la gente se sienta feliz en el trabajo” para luego darse la vuelta y recompensar el exceso de trabajo, la falta de consideración y el estilo de dirección autoritario de siempre.

Hacer lo que amamos y disfrutar de lo que hacemos determina más del 50% del estado de ánimo del trabajador, y derriba el mito que "dinero llama dinero", cambiándolo a que "la pasión atrae nuevas oportunidades". Con base en lo que es importante agregar, que uno de los aspectos que determina la felicidad es el trabajo, no sólo por el ingreso que genera, sino que por dar un sentido de "competencia" a las personas, el sentirse capaces de hacer algo, productivos, y por permitirles vínculos con otros que le ayudan a sentir "pertenencia".

A nivel organizacional se ha encontrado que las personas más felices son más productivas, se ausentan menos de sus puestos de trabajo, rotan menos, están más abiertas al cambio, son más innovadoras y ayudan a generar un mejor clima organizacional. En definitiva, a mayor felicidad, mejor desempeño organizacional.

### **3.1.6. ¿Qué se entiende por felicidad laboral?**

Según la real academia española la felicidad es el estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien. La felicidad o satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones.

Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta incomprensible que, a pesar de la gran divulgación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

El autor que desde la psicología haya hablado con más autoridad de la felicidad es Seligman. El padre de la psicología positiva. Seligman, distingue tres niveles de felicidad: la vida placentera, la vida buena y la vida con sentido:

1. La vida placentera: llenar la vida de todos los placeres posibles, y aprender una serie de métodos para saborearlos y disfrutarlos mejor. Pero este es el nivel más superficial.
2. El segundo nivel, el de la buena vida: se refiere a lo que Aristóteles llamaba eudemonía, o lo que recientemente Mihaly Csikszentmihalyi, lo denomina estado de flujo. Para conseguir esto la fórmula es conocer las propias virtudes y

talentos y reconstruir la vida para ponerlos en práctica lo más posible. Con esto se consigue no una sonrisa sino la sensación de que el tiempo se para, de total absorción en lo que uno hace. La felicidad consistiría en encontrarse completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa.

3. El tercer nivel de la vida con sentido: consiste en poner tus virtudes y talentos al servicio de alguna causa que sientas como más grande que tú. De esta manera dotas de sentido a toda tu vida.

Robbins (1996: p. 181) a la hora de definir la satisfacción en el puesto de trabajo, se centra básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Una de las definiciones que puede explicar cómo la satisfacción se puede dar en algunas facetas, es la de Kreitner y Kinicki (1997: p.171) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”.

Esta definición como se señaló no recoge una respuesta única, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

El profesor Pérez López, realizó una interesante clasificación de los factores motivadores en la que podemos distinguir tres grandes tipos:

1. Factores extrínsecos: cualquier tipo de estímulo que sea ajeno a la persona que se quiere motivar, que genere en ella un diferencial positivo. Dentro de este grupo podemos englobar factores como el salario, el reconocimiento, las políticas organizativas o los comportamientos que sirven de ejemplo (acciones que provocan a su vez acción en el otro).
2. Factores intrínsecos: motivos o excusas internas generadas por la propia persona que realiza la acción. Estos se pueden englobar en dos: disfrute y

deber. El que la persona se divierta realizando la tarea provoca un estado de ilusión, y el sentimiento de deber, moviliza directamente a la persona hacia la acción.

3. Factores trascendentes: los estados o resultados provocados en otras personas como consecuencia de la acción de la persona motivada, son los factores motivadores. Es decir, encuentro la motivación en la reacción de los demás: su ilusión, su satisfacción, etc. La efectividad de estos factores está determinada por los valores del individuo. Algunos ejemplos pueden ser la solidaridad, la lealtad, el sentimiento de equipo, que consiguen en algunas personas que comparten estos valores, incluso que se antepongan los intereses del otro a los propios.
4. Factores que afectan la felicidad o satisfacción laboral: es responsabilidad del área de gestión del talento el indagar y averiguar qué es lo que más valora y motiva a cada miembro de la organización, si lo que se busca es que éste sea feliz en el trabajo, motivado en lo que hace y que surja todo el talento y potencial que posee en su trabajo dentro de ella.

Robbins (1996: p. 192,7) nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

En esta definición se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales. Otros factores que inciden en la felicidad o satisfacción en el trabajo, y que podemos decir que son áreas de influencia son: la persona, el jefe, el equipo y la cultura/estrategia de la organización. Analicémoslas una a una para poder comprenderlas mejor.

La insatisfacción del personal puede traducirse en una baja eficiencia de la organización que podemos reconocer por expresiones de carácter, negligencia, lealtad o retiro. Para ello hay que tener en cuenta factores importantes como: satisfacción con el salario; éstos incentivan y son un intercambio compensatorio que revive el empleado por su labor.

Compatibilidad entre la personalidad y el cargo; si hay compatibilidad entre el cargo a desempeñar y la personalidad de quien lo ejerce, se llega a un personal con talentos y habilidades adecuadas para cumplir con sus labores sintiéndose satisfecho quien lo ejerce y brindando a la organización más eficiencia.

### **3.2. Desventajas del desarrollo de personal.**

Lo no benéfico o desventaja para cada parte de la empresa o empleado se determina con cada una de los siguientes.

Algunas desventajas son:

1. Incidir negativamente en la toma de las decisiones y no poder dar una solución a los problemas que se establecen dentro de la organización.
2. Pueden generarse conflictos duraderos entre los miembros ya que esto ocasionara muchas diferencias en las formas de pensar y puede llevar a discusiones que dividan el grupo.
3. El no trabajar en equipo puede llevar más tiempo de lo común. Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma individual.
4. Tomar las decisiones de forma prematura. Que prevalezca el dominio de pocas personas, en particular la de un líder.
5. Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones, que prevalezca el dominio de pocas personas.
6. Responsabilidad antigua porque queda disuelta en el grupo.
7. Considerar no solo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente.

### 3.2.1. Clima organizacional

Uno de los valores fundamentales en una empresa es el respeto por los trabajadores que va de la mano con la lealtad para la empresa. Esto quiere decir que mientras los empleadores entreguen un lugar de trabajo individual, posibilidad de capacitación y un ambiente cálido, las personas demostraran más fidelidad con la empresa. Propiciar un buen clima laboral, es determinante en la retención del talento, porque los empleados buscan sentirse cómodos y mantener buenas relaciones sociales y profesionales.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas.

Buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Entre las consecuencias positivas de un buen clima laboral, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. (Prieto, 2013, págs. 31-74)

### **3.2.2. Costos de rotación de personal.**

Para hacer un cálculo de este tipo, se deben tener en cuenta el límite máximo que podría soportar la empresa en porcentaje de rotación sin que esto la afecte significativamente.

Hay varias clasificaciones de dichos costos entre las que se encuentran: costos primarios de la rotación de personal (hace referencia al retiro y reemplazo de un empleado por otro y su valoración es cualitativa), costos secundarios (se refiere a los efectos e impactos que dicha rotación va a generar en la organización, efectos colaterales inminentes), costos terciarios (incentivos o inversiones que se hayan hecho sobre el empleado). Esta clasificación recoge lo que a continuación explicará sobre la rotación voluntaria y rotación involuntaria, que está implícita en cada una de las clasificaciones anteriores.

### **3.2.3. Impacto de la rotación de personal en la organización**

La acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar y el manejo, los beneficios, la remuneración atractiva y el liderazgo que se ejerza sobre el talento humano, son puntos que deben ser tomados en cuenta para el éxito empresarial.

Sin embargo, para lograr un equipo de trabajo efectivo y consolidado, es necesario garantizar la atracción y permanencia de los buenos colaboradores de la organización. Actualmente, el proceso de atracción y conservación de los empleados de una organización se ve afectado por las mejores ofertas de otras compañías, los actuales cambios contractuales.

Los inadecuados procesos de gestión, que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, el amor al trabajo y el compromiso, los cuales quedan, para el interés del trabajador, en un segundo plano. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la deserción del personal.

Generalmente estas están relacionadas con el desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal, que reflejan el grado de compromiso y confianza que tienen con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Entre las ventajas que podemos observar ante una retención del talento humano en la organización se encuentra el hecho de permitir a cada individuo que labora en la empresa la oportunidad de descubrir o redescubrir su potencial laboral, habilidades y aptitudes, el intercambio de ideas y grupos de trabajo que entran en interacción con diferentes personalidades y mejores el ambiente laboral, se evita también que haya un empoderamiento negativo del cargo, es decir, que el individuo se crea que el único capaz de realizarlo es él y eso se vuelva motivo de obsesiones y maltrato al personal y un aspecto que me parece importante y lo marcamos entre las ventajas es el hecho de que éste cambio reta a la empresa a mantener el personal competitivo y eficiente en cualquier campo que se desarrolle en la organización.

Entre las desventajas podemos encontrar personas para las cuales es difícil adaptarse a los cambios o a nuevas personas en sus grupos de trabajo, esto se debe manejar desde la personalidad y la individualidad que caracterizan a cada persona fomentando siempre el intercambio de ideas, comunicaciones y logrando una buena relación con todos los compañeros de trabajo. (Carlos Matheus, Jose Perez y Jorl Moreno, 2015).

#### **3.2.4. Gestión humana-satisfacción laboral - Retención de personal**

Los modelos de gestión del talento humano incluyen y se responsabilizan por la dimensión humana en la organización, se trata de contratar personas idóneas para los cargos correspondientes, capacitarlos y proporcionar las herramientas básicas.

Para un buen entorno laboral y que mantengan al personal motivado, pero ¿A qué hace referencia tener un buen entorno laboral? La respuesta no es sencilla, porque abarca cosas tan mínimas y sencillas como saludar todos los días con una buena sonrisa a todos los empleados, hasta algo un poco más complejo que es saber cómo



se sienten los empleados en la organización, qué piensan de ella, sí les gustaría seguir en ella, cambiarle algo, mejorar en algún aspecto.

Todos estos interrogantes afloran si en algún momento nos cuestionamos acerca de cómo mejorar la calidad no sólo productiva de nuestra compañía sino también la calidad humana.

En un ambiente agradable, todos nos sentimos contentos y nos gustaría que permaneciese así por mucho tiempo como cuándo vamos a la playa y nos tiramos en la arena para escuchar las olas y ver caer el sol, es como deberíamos hacer que se sienta el capital humano de nuestra organización, y esté es el reto, hacer que el trabajo no sea una obligación sino una devoción, que al realizarlo se sienta que se aporta parte importante para el crecimiento de la empresa y la persona misma. El ser humano vive su cotidianidad llena de motivaciones y desmotivaciones desde que somos niños se nos empieza a cultivar esa satisfacción que deja el premio merecido por hacer las cosas bien por ejemplo “si ganas el año, te regalo una bicicleta”.

Emociones que no se le olvidan a uno jamás y está presente siempre, en todo momento, en todo lugar, sólo que a medida que nos hacemos adultos va cambiando el objeto y la frase, pero no es de sorprender que algo tan motivador y emocionante para una persona en su ambiente laboral como tener la oportunidad de mostrar sus destrezas y que le sean reconocidas.

La oportunidad de escalar y ser promovido a ascensos dentro de la misma organización son cosas que lo hacen estar motivado y entusiasmado todo el tiempo, lo invita e incita a capacitarse constante y continuamente para aprender cosas nuevas o mejorar sus procesos porque se ve en ello una oportunidad de mejorar su condición de vida.

La recompensa no es sólo psico-emocional por el hecho de haberlo logrado, sobresalido y tener el reconocimiento delante todos porque es una condición humana el estar a las expectativas de obtener algún reconocimiento para ser socialmente aceptado, el punto va más allá, la remuneración económica que implica tener a cargo más responsabilidades le permiten mejorar sus condiciones de vida.

La de su entorno familiar ya sea para apoyar su carrera en más estudios, vacaciones, viajes y satisfacción en gustos personales. Con un modelo de gestión del talento humano, lo que se busca es mejorar la capacidad productiva del empleado, manteniéndolo motivado emocional, psicológica y físicamente para hacer su mejor esfuerzo de brindar toda su entereza a la organización y hacer con amor y por orgullo de pertenecer a una excelente organización, que no sienta el trabajo como una tarea sino como una labor que le permite crecer y tener oportunidades.

Se trata también de mantener y promover a ese capital humano tan excelente con el que hemos contado por mucho tiempo para que mantenga activo en la empresa y se sienta libre de aportar desde su conocimiento las ideas que mejoran la calidad de la empresa.

El capital humano es la razón de ser de toda empresa u organización, toda inversión que se haga en él, será retribuida con creces porque está comprobado que aquellas empresas donde la gente no trabaja sino que produce en aras de su propio desarrollo motivados por el hecho de ser personas cada vez más capaces, productivas y eficientes, son las que tienen una mayor tasa de producción y mejores ingresos.

La clave es mantener motivado e incentivado todo nuestro capital humano, ser atentos y si una tuerca falla, tener presente que esa tuerca puede evitar que funcione todo el engranaje, entonces hay que dedicarle a ver qué se puede hacer con ella y tratar de mantenerla antes de que el cambio sea inminente. (Idalberto, 2009, págs. 439-440)

### **3.3. La importancia del desarrollo de personal**

Es un término utilizado en la psicología y en los negocios para referirse al desarrollo de la autoconciencia, talentos, habilidades, conocimiento y la propia identidad de cada persona con una finalidad de avanzar hacia un objetivo global de cada una de las personas.

Su importancia varía de acuerdo a cada persona según los objetivos de cada persona. Un hombre de negocios ambicioso puede tratar de crecer aún más para avanzar con un poco de su tiempo hacia los objetivos de su negocio. Los estudiantes pueden trabajar en su confianza en sí mismos para definir mejor sus objetivos.

En un sentido amplio, su importancia se basa simplemente en el hecho de que la gente es capaz de más cosas cuanto más se perfeccionan. La estabilidad puede conducir a mejores oportunidades de empleo y a un mayor estado de felicidad y satisfacción con la vida.

En muchos casos, la importancia del desarrollo de personal está ligada a la promoción profesional y se basa principalmente en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Recibir clases de noche, por ejemplo, es una forma común de adquirir habilidades y conocimientos adicionales.

En algunos casos, la importancia del desarrollo de personal para fines comerciales aún no está anclada en las habilidades reales y conocimientos adquiridos, sino que se basa enteramente en el avance ofrecido. Muchas empresas, por ejemplo, tienen necesidades educativas que deben cumplir los empleados para poder avanzar porque no tienen los conocimientos necesarios.

Muchas personas tratan de perfeccionar su desarrollo de personal por razones personales. Estas razones pueden incluir la corrección de una debilidad personal o un simple deseo de ser de alguna manera una mejor persona.

La importancia del desarrollo de personal es lo que ofrece la oportunidad de superar problemas tales como la ira o la baja autoestima. Uno puede, por ejemplo, empezar a hacer ejercicios o clases de artes marciales, en un intento de encontrar una salida saludable para el estrés y la ira. Una persona con un problema de adicción podría asistir a un grupo de apoyo relacionado con el abuso de sustancias tóxicas como un intento de desarrollo de personal.

Para muchos, la importancia del desarrollo de personal no tiene nada que ver con la superación de un fallo en particular. Muchas personas no están satisfechas con sus vidas tal y como continúan desarrollándose. Tal desarrollo personal puede ser intelectual, emocional, espiritual y profesional, basado en los objetivos individuales de cada uno. (Bravo, 2008, págs. 8-10)

## **Conclusión.**

A lo largo del documento se pudo evidenciar la importancia del proceso de desarrollo de personal dentro de las organizaciones desde el enfoque gestión del talento humano.

El desarrollo de personal en la gestión del talento humano dentro de una organización conllevó una serie de definiciones las cuales ayudaron a la comprensión del tema de investigación en estudio.

Asimismo se logró describir los procesos del desarrollo de personal puesto que estos no se pueden omitir porque este soporte a las instituciones que las personas se desarrollen, elevando sus capacidades tanto físicas como mentales, al mismo tiempo permite que estas se sientan identificadas con la organización consiguiendo un alto nivel de confianza y seguridad al momento de realizar funciones dentro de la misma.

De esta manera se determinó las ventajas del desarrollo de personal, las cuales ayudaran al trabajador a ser una persona eficiente e incrementando su calidad de vida igualmente, se mejoran la disposición de los servicios y productos que ofrece la empresa, e incluyen las desventajas del desarrollo de personal las cuales permiten detectar errores o deficiencia las cuales inciden negativamente en la toma de decisiones.

Esta investigación documental se ha concluido de manera exitosa ya que se logró el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados y presentando la importancia del proceso del desarrollo de personal dentro de las organizaciones desde la Gestión del talento humano. No obstante, para lograr un adecuado desarrollo de personal, es necesario realizar una adecuada y eficiente gestión del talento humano. Ya que es un factor de vital importancia en las organizaciones, porque son las actitudes propias de los individuos que ponen en marcha las habilidades, destrezas y conocimientos obteniendo de ellas un aumento en la productividad y rentabilidad de la empresa.

### Bibliografía

- Armando Morales Marin y Ana maria Prieto Gallardo. (2013). *Gestion de talento humano por competencia*. Mexico: Alfonso aguilar.
- Bravo, S. A. (2008). *Liderazgo y Rendimiento* . mexico: Ramon Padilla.
- Carlos Matheus, Jose Perez y Jorl Moreno. (2015). *gestion talento humano*. mexico: janiel taleno.
- Chavez, L. M. (2015). *Gestion de talento humano*. Ecuador: S/E.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de recursos humanos* (V edicion ed.). mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *administracion de recursos humanos* (Quinta edicion ed.). colombia: Solano Arevalo.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* (quinta ed.). bogota: Solano Arevalo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos Humanos*. Mexico: chacon.
- Chiavenato, I. (2009). *Compotamiento organizacional*. Mexico: Ricardo A. del Bosque Alayón.
- Claver, C. (1995). *los recursos humanos en la empresa*. madrid.
- Dr Esperanza, Don Gil Collado, Dr Vindel. (2014). *Desarrollo personal y bienestar*. mexico: lopez.
- Idalberto, C. (2009). *Gestion del talento humano* (tercera edicion ed.). Mexico: Bosque Ricardo.
- Julian Pérez Porto Y ana Gardey. (2008). *conceptos de desarrollos*. mexico: Gamboa.
- Lic Myrtha Obregón Martín MCs y Lic Víctor Díaz Dou MCs. (2008). *capacitacion y desarrollo de los recursos humanos* . cuba: Alina A Piñero Martín.
- Marcela Aragon y Maria Victoria Restrepo. (2011). *Modelo de gestion de talento Humano*. mexico: lopez kristell.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestion talento humano como estrategia para la retencion de personal*. medallin: sn.
- Randy Arcia, R. G. (2012). *Proceso Administrativo en la Integracion del Personal*. mexico: Silvio Arcia.

Restrepo Maria Victoria y Aragon Marcela. (2011). *Modeolo de gestion de talento humano*. mexico: Luis cruz.

Stefania Calanche, Carmen Yepes y Alexander Zabala Paz. (2011). *Talento humano*. mexico: lopez rodrigo.