



# ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA  
EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL  
PERSONAL DE LA UNIDAD DPE NEGOCIOS  
HIDROAGOYAN, CELECEP. CORPORACIÓN ELÉCTRICA  
DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA, CANTON BAÑOS,  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**

**ELABORADO POR:**

**ING. GALO OSWALDO GÓMEZ CAMPAÑA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS**

**QUITO, JUNIO 2015**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero GALO OSWALDO GÓMEZ CAMPAÑA, como requerimiento parcial a la obtención del título de MASTER EN RECURSOS HUMANOS.

Quito, Junio del 2015

Ing. Galo Moreno

Director de Tesis

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Galo Oswaldo Gómez Campaña.

### DECLARO QUE:

El Proyecto de Grado denominado: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DPE NEGOCIOS HIDROAGOYÁN, CELECEP. CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA, CANTÓN BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, Junio del 2015.

Ing. Galo Oswaldo Gómez Campaña

C.I. 1803462926 \_\_\_\_\_

## AUTORIZACIÓN

**Yo, Ing. Galo Oswaldo Gómez Campaña.**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo denominado: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DPE NEGOCIOS HIDROAGOYÁN, CELECEP. CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA, CANTÓN BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Junio del 2015

Ing. Galo Oswaldo Gómez Campaña

C.I. 1803462926

---

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a padres: Galo y Alicia, mi esposa Alexandra mis hijos Galito Alexander, Valentina Salomé, Galito Leonel y Nicolás Emanuel..

Galo Gómez Campaña

## Índice:

CAPÍTULO I. Perfil de proyecto.....	1
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
1.2 Título de la tesis o proyecto de grado.....	1
1.2.1. Responsable del proyecto de tesis.....	1
1.3 Línea y sublíneas de investigación.....	1
1.3.1 Línea de Investigación.....	1
1.3.2 Sublíneas.....	1
1.4 Nombre del director del proyecto o tesis.....	1
1.5 Localización geográfica del tema y área de influencia.....	2
1.5.1 Área de Influencia Directa.....	2
1.5.2 Áreas de Influencia Indirecta.....	2
1.6. Proyectos relacionados o complementarios.....	3
1.7. Actividades a realizarse y cronograma.....	3
1.7.1 Duración de la elaboración del proyecto de tesis.....	4
1.8. Presupuesto (Fuentes de financiamiento de la investigación) .....	4
CAPÍTULO II LA PROBLEMÁTICA.....	6
2. El problema.....	6
2.1. Desarrollo del problema.....	6
2.2. Planteamiento del problema.....	8
<b>2.3. Formulación del problema a resolver.....</b>	<b>8</b>
2.5 Objetivos.....	9
2.5.1. Objetivo General.....	9
2.5.2. Objetivos Específicos.....	9
2.6 Justificación e importancia.....	10
2.7. Hipótesis o interrogante.....	11
CAPÍTULO III FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	12

3. Revisión de la literatura o fundamentos teóricos.....	vi
3.1 Fundamentación filosófica.....	12
3.2. Marco legal.....	12
3.3. Teoría científica.....	15
3.4. Definición de gestión del talento humano.....	16
3.4.1. Definición de recursos y de talento humano: .....	17
3.4.1.1. Definición de la Administración.....	18
3.4.1.2. Proceso de inducción y entrenamiento de personal.....	19
3.4.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano.....	20
3.4.1.4. Responsabilidades del área de talento humano.....	21
3.4.2. Capacitación.....	22
3.4.2.1. Capacitación y Desarrollo del Personal.....	23
3.4.2.2. Métodos y técnicas de capacitación.....	24
3.4.2.3. Tipos de capacitación.....	26
3.4.2.4. Beneficios para la empresa.....	27
3.4.2.5. Beneficios para el trabajador.....	28
3.4.3. Desarrollo de competencias.....	30
3.4.3.1. Competencias técnicas.....	33
3.4.3.2. Competencias comportamentales.....	33
<b>3.4.3.3. Liderazgo y competencias.....</b>	<b>34</b>
3.4.4. Plan de capacitación.....	35
3.4.4.1. Detección de necesidades de capacitación.....	37
3.4.4.2. Clasificación y jerarquización de necesidades.....	38
3.4.4.3. Definición de objetivos.....	39
3.4.4.4. Elaboración del programa.....	40
3.4.4.5. Ejecución de la capacitación.....	41
3.4.4.6. Evaluación de resultados de la capacitación.....	42
3.5. Hipótesis.....	44
3.6. Variables de investigación.....	44
3.6.1. Variables independientes.....	44
3.6.2. Variable dependiente.....	45

CAPÍTULO IV MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
4. Metodología.....	vii
4.1 Método Cualitativo.....	46
4.2 Método Cuantitativo.....	46
4.3 Método Deductivo.....	46
4.4 Método Inductivo.....	47
4.5 Método estadístico.....	47
4.5.1. Investigación Descriptiva.....	48
4.5.2 Bibliográfica/Documental.....	48
4.5.3 Modalidad de campo.....	49
4.6. Población y Muestra.....	49
4.6.1. Población.....	49
4.6.2. Muestra.....	49
4.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	50
4.7.1. La encuesta.....	50
4.7.2. La entrevista.....	50
4.7.3. La observación.....	51
4.7.4. La experimentación.....	51
4.8. Los instrumentos de investigación.....	51
4.8.1. Fuentes de información.....	51
4.8.2. Recolección de Información.....	52
4.8.3. Procesamiento de la Información.....	52
4.9. Cronograma de actividades.....	52
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
5. Análisis y validación de resultados.....	53
5.1. Discusión.....	67
5.2. Comprobación de hipótesis .....	71
CAPÍTULO VI LA PROPUESTA DEL PROYECTO.....	75
6. Propuesta.....	75
6.1. Nombre de la propuesta.....	75
6.2. Datos informativos.....	75
6.3. Justificación.....	76



6.4. Objetivos.....	77
6.4.1. Objetivos generales.....	77
6.4.2. Objetivos específicos.....	viii
6.5. Modelo operativo.....	77
6.6. Modelo Operativo.....	78
6.7. Componentes de la propuesta.....	80
6.8. Plan de acción.....	80
CAPÍTULO VII Conclusión de la investigación.....	83
7. Conclusiones.....	83
7.1. Recomendaciones.....	84
Bibliografía .....	87

## Índice de tablas:

Tabla 1 Actividades y Cronograma.....	3
Tabla 2 Presupuesto.....	4
Tabla 3 Cronograma de Actividades.....	52
Tabla 4 Resultados globales de la investigación.....	53
Tabla 5 Respuestas globales encuesta empresarial mandos altos.....	61
Tabla 6 Censo Interno empresarial.....	72
Tabla 7 Componentes de la Propuesta.....	80
Tabla 8 Matriz para la elaboración de un plan de acción.....	80
Tabla 9 FODA.....	82

## Índice de gráficos:

Gráfico 1 Ciclo del Proceso Administrativo.....	19
Gráfico 2 Pregunta 1.....	54
Gráfico 3 Pregunta 2.....	54
Gráfico 4 Pregunta 3.....	55
Gráfico 5 Pregunta 4.....	55
Gráfico 6 Pregunta 5.....	56
Gráfico 7 Pregunta 6.....	56
Gráfico 8 Pregunta 7.....	57
Gráfico 9 Pregunta 8.....	57
Gráfico 10 Pregunta 9.....	58
Gráfico 11 Pregunta 10.....	58
Gráfico 12 Pregunta 11.....	59
Gráfico 13 Pregunta 12.....	59
Gráfico 14 Pregunta 13.....	60
Gráfico 15 Encuesta empresarial .....	61
Gráfico 16 Pregunta 2.....	62
Gráfico 17 Pregunta 3.....	62
Gráfico 18 Pregunta 4.....	63
Gráfico 19 Pregunta 5.....	63
Gráfico 20 Pregunta 6.....	64
Gráfico 21 Pregunta 7.....	65
Gráfico 22 Pregunta 8.....	65
Gráfico 23 Pregunta 9.....	66
Gráfico 24 Pregunta 10.....	66
Gráfico 25 Organigrama Jerárquico .....	79

## Resumen

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales MRL, la gestión del talento humano en el sector público, está compuesto de varios subsistemas: planificación, reclutamiento, selección, incorporación a la institución, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación o remuneraciones. HIDROAGOYÁN es una de las siete Unidades de Negocio de CELEC E.P., domiciliada en el cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, la misma, ha presentado algunas debilidades con respecto a la implementación de actividades de capacitación, debido a que el gran número del personal en las áreas, hace que sea difícil la estructuración de planes de formación profesional, a través de talleres, cursos y seminarios. La capacitación debe estar incluida, tanto en el plan estratégico de la entidad, como en un programa individual que enfoque un análisis de necesidades integral; sin embargo, la gestión del talento humano no enfoca el tipo de formación profesional según las áreas de mantenimiento, administración y producción, esta situación se justifica, debido a que, permite desarrollar un análisis de la gestión del talento humano, para establecer sus deficiencias; y además, diagnosticar el tipo de necesidades de capacitación, logrando establecer en qué áreas se necesitan y en qué temas específicos, según el cargo y función que desempeñan. La capacitación se define como: la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, por lo cual es una necesidad de las organizaciones. El estudio que se hace es descriptivo y bibliográfico; se utilizarán los métodos: cualitativos, cuantitativos, estadísticos, inductivo, deductivo. La población de estudio es: 219 miembros del personal, la muestra investigada es de 142 personas de la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELECEP. “Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública”

**Palabras clave:** Recursos humanos, capacitación, formación, administración.

## Summary

Ecuador has a lead agency in the field of Human Resource Management, the Ministry of Labor Relations MRL, management of human resources in the public sector is composed of several subsystems: planning, recruitment, selection, joining the institution, induction, training, performance appraisal, compensation or remuneration. Hidroagoyán is one of seven Business Units CELEC EP, based in the canton Baños de Agua Santa, Tungurahua province, has presented some weaknesses in the implementation of training, the large number of staff in the areas makes difficult planning training schemes, through workshops, courses and seminars. Training should be included in both the strategic plan of the organization, and an individual program that focuses comprehensive needs analysis, but the talent management does not focus on the type of vocational training within the areas of maintenance, management and production. Is justified because it allows developing a management analysis of human talent, to establish its shortcomings and further diagnose the type of training needs, managing to establish which areas are needed and in what specific topics according to the position and role. The action is defined training aimed at developing the knowledge, skills and attitudes of the worker, which is a need for organizations. The study is descriptive, literature, methods were used: qualitative, quantitative, statistical, inductive, deductive, statistical, The study population consisted of 219 staff members, the investigated sample is 142 people Hidroagoyán Business Unit, CELEC EP Ecuador Electric Corporation Public Company.

Keywords: Human Resources, training, management.

# **CAPÍTULO I**

## **PERFIL DE PROYECTO**

### **1. INFORMACIÓN GENERAL**

#### **1.2 Título de la tesis o proyecto de grado**

“La gestión del talento humano y su influencia en el proceso de capacitación y formación del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP ‘Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa’ pública, cantón Baños, provincia de Tungurahua”.

##### **1.2.1. Responsable del proyecto de tesis**

Galo Gómez Campaña

#### **1.3 Línea y sublíneas de investigación**

##### **1.3.1 Línea de Investigación:**

- Gestión

##### **1.3.2 Sublíneas:**

- Talento humano
- Capacitación
- Formación profesional

#### **1.4 Nombre del director del proyecto o tesis**

Ing. Galo Moreno

## 1.5 Localización geográfica del tema y área de influencia

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Baños

Dirección: Calle Ambato S/N Campamento Los Pinos

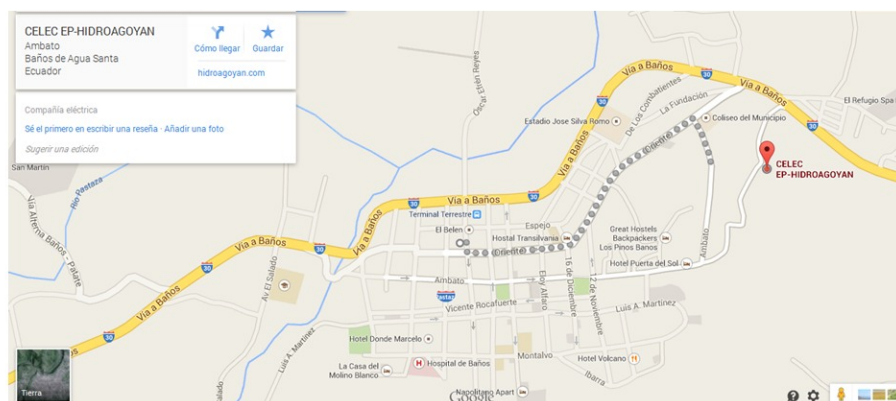


Foto No. 1 - Tomada por: Galo Gómez

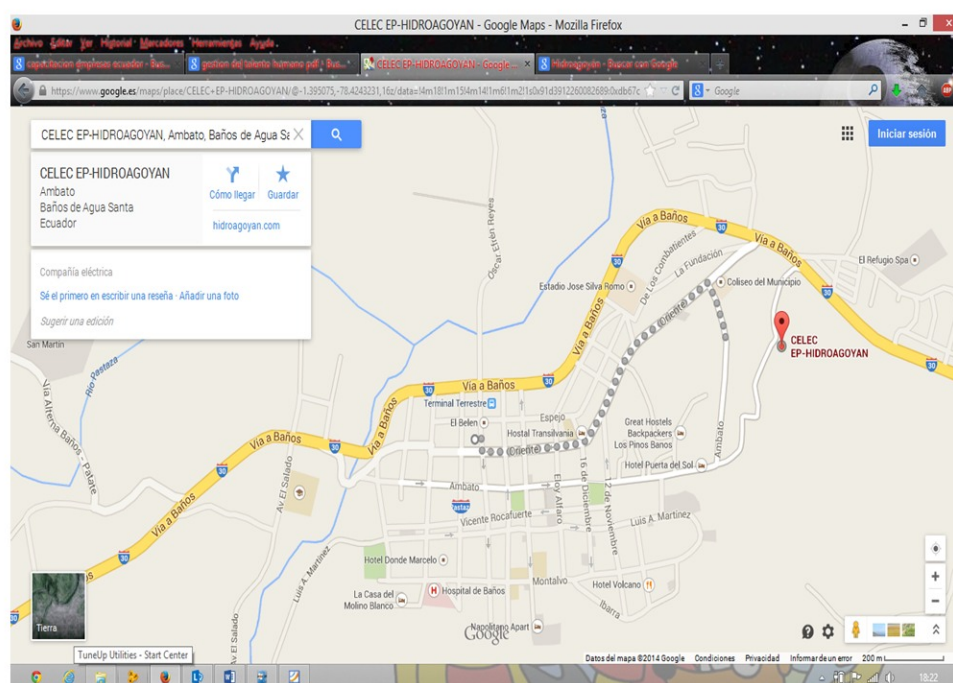


Foto No. 2 - Tomada por: Galo Gómez

### 1.5.1 Área de Influencia Directa

- Sector eléctrico

### 1.5.2 Áreas de Influencia Indirecta

- Consumidores del servicio eléctrico

### 1.6. Proyectos relacionados o complementarios

**Tema:** Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Talleres Multimarcas Moscos de la ciudad de Ambato

**Autor:** Marco Rafael Zurita Reinoso

**Tutor:** Ing. Com. Graciela Paredes V.

**Fecha:** 2011

**Lugar:** Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Se ha determinado que la falta de gestión del talento humano provoca un ambiente de trabajo tenso, conflictos en el área de producción con un bajo desempeño laboral, por el cual no se desarrolla un sentido de progreso vivencial.

**Tema:** “El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías Vargas”

**Autora:** Franco Serrano Angela Maribel

**Tutor:** Ing. Luis Rodríguez P.

**Fecha:** 2011

**Lugar:** Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas

La cambiante y nueva situación, obliga a la gerencia de recursos humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos del entorno.

### 1.7. Actividades a realizarse y cronograma

Tabla 1  
Actividades y Cronograma

#	Tiempo meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Actividades</b>							
1.	Diseño de anteproyecto	■					
2.	Revisión del material bibliográfico		■	■	■	■	
3.	Marco Téorico		■	■	■		



4. Diseño y validación de instrumentos	
5. Recolección de Información (Encuesta – Entrevista)	
6. Corrección	
7. Tabulación, análisis e interpretación	
8. Formulación de la Propuesta	
9. Redacción del Informe final	
10 Revisión del tutor	
11 Defensa Final	

### 1.7.1 Duración de la elaboración del proyecto de tesis

**Inicio:** Marzo 2014

**Finalización:** Agosto 2014

**Duración:** 6 meses

### 1.8. Presupuesto (Fuentes de financiamiento de la investigación).

Tabla 2

Fuentes de Financiamiento de la investigación

DESCRIPCIÓN	ÍTEMES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
<b>Bienes de Uso y Consumo Corriente</b>				
<b>Refrigerios</b>	Días	10	\$ 1,00	\$ 10,00
<b>Imprevistos</b>	Días	10	\$ 1,00	\$ 10,00
<b>Transporte</b>	Días	10	\$ 2,00	\$ 20,00
<b>Transcripciones</b>	Hojas	50	\$ 2,00	\$ 40,00
<b>Materiales de Oficina</b>				
<b>Hojas de papel INEN A4</b>	Paquete	6	\$ 5,00	\$ 30,00
<b>Materiales de Impresión, Fotografía</b>	Paquete	5	\$ 2,00	\$ 10,00

<b>Suplementos y periódicos</b>	Varios	5	\$ 2,00	\$ 10,00
<b>Libros y Revistas (Copias)</b>	Hojas copias	5	\$ 2,00	\$ 10,00
<b>Útiles oficina</b>	Clic, lápices, otros	10	\$ 1,00	\$ 10,00
<b>CD – ROM</b>	Grabar datos	4	\$ 1,00	\$ 4,00
<b>Anillados</b>	Tesis borradores	6	\$ 3,00	\$ 18,00
<b>Esferográficos</b>	Escribir datos	10	\$ 1,00	\$ 10,00
<b>Equipos de Oficina</b>				
<b>Flash USB</b>	Datos	2	\$ 20,00	\$ 40,00
<b>Cámara fotográfica</b>	Fotos	1	Continúa →	
<b>Proyector</b>	Defensa	1	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Computador</b>	Realización tesis	2	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Laptop</b>	Realización tesis	1	\$ 0,00	\$ 0,00
			\$ 43,00	\$ 222,00

## **CAPÍTULO II**

### **LA PROBLEMÁTICA**

## **2. El problema**

### **2.1. Desarrollo del problema**

De acuerdo con lo expuesto en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, todas las personas tienen derecho a la educación, y la "educación técnica y profesional habrá de ser generalizada". La Internacional de la Educación considera que todas las personas tienen derecho a un acceso igual a la educación a todos los niveles y a cualquier edad sin discriminaciones y sin que su capacidad económica determine la posibilidad de llevar a cabo los estudios. La IE, cree que: "fomentar un mayor acceso a la educación técnica y la formación profesional (ETFP)<sup>1</sup> es fundamental, ya que ésta desempeña un papel esencial a la hora de ofrecer oportunidades a las personas de todos los orígenes, incluidas las personas marginadas dentro del mercado laboral". (Internacional de la Educación, 2014).

"Los Recursos Humanos han significado el desarrollo de estrategias que permiten a sus empresas alcanzar los objetivos esperados, para hacer frente a los desafíos que se presentan a nivel mundial". (Huerta, 2013).

"Hoy en día la satisfacción de los colaboradores de la empresa, está respaldada a partir de diferentes estímulos que guían la fuerza laboral, y es tarea de los especialistas en RRHH, salvaguardar y proporcionar las herramientas necesarias para que la satisfacción de éstos y las nuevas tendencias en el área de recursos humanos sean óptimos". (Huerta, 2013)

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano: el Ministerio de Relaciones Laborales MRL, que está

conformado por lo que antes conocíamos como la SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público), dedicada a la administración de lo laboral en el sector público, y el privado, que lo conocíamos como: Ministerio de Trabajo. (Flores, 2013). La gestión del talento humano en el sector público, está compuesto de varios subsistemas:

- 1.- Planificación.
- 2.- Reclutamiento, selección, incorporación a la institución.
- 3.- Inducción.
- 4.- Capacitación.
- 5.- Evaluación del desempeño.
- 6.- Compensación o Remuneraciones. (Flores, 2013).

Todas las instituciones de carácter público, tienen que desarrollar un Plan de Capacitación Anual en base a cursos, pasantías, talleres nacionales e internacionales, previstos de presupuesto y financiado una vez al año, en base a los resultados de la evaluación del desempeño, y a manera de incentivo por las labores realizadas; mismo que debe cumplirse bajo la supervisión de las Unidades de Administración de Recursos Humanos, a lo que los funcionarios tienen la obligación de asistir, ya que es una inversión del estado para la actualización de conocimientos e incremento del capital intelectual. (Flores, 2013). La Unidad de Negocio HIDROAGOYÁN, domiciliada en el cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, forma parte de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P., empresa estratégica del Estado, creada para la producción eficiente de energía eléctrica, en beneficio de todo el país.

En la actualidad, HIDROAGOYÁN es una de las siete Unidades de Negocio de CELEC E.P. Se encarga de la administración de la producción de las centrales Agoyán y Pucará, y mantiene un contrato con la Empresa Pública Estratégica HIDROPASTAZA E.P., para la operación y mantenimiento de la central San Francisco; también ubicada en el cantón

Baños de la Provincia de Tungurahua. La Central Agoyán y Pucará aportan al Sistema Nacional Interconectado, unos 229 MW.

Su misión es lograr contribuir al desarrollo integral del país, generando energía eléctrica con calidad y eficiencia, mediante el aprovechamiento óptimo y responsable de los recursos naturales, con el aporte del talento humano comprometido y competente, enmarcados en el respeto a la comunidad y el ambiente. La empresa en estudio ha presentado algunas debilidades con respecto a la implementación de actividades de capacitación. La diversidad de puestos de trabajo no permite delimitar de manera adecuada las necesidades de formación, puesto que el área de gestión del talento humano, tiene que organizar talleres para el personal de mantenimiento, producción y administración.

## **2.2. Planteamiento del problema**

El problema central que se pretende investigar en el presente trabajo de investigación, es la deficiente gestión del talento humano, por la inadecuada aplicación de herramientas administrativas para desarrollar procesos de capacitación. El personal, al no contar con una eficiente y adecuada gestión, no logrará sentirse motivado en la empresa; además, no podrá lograr una formación profesional integral. Los programas de capacitación son muy escasos, desarrollados solo a veces y no de manera continua, por lo cual, no existen las oportunidades de crecimiento profesional y una mejor preparación para ejecutar sus actividades en su puesto de trabajo. El plan administrativo de gestión del talento humano, no enfoca el tipo de formación profesional según las áreas de mantenimiento, administración y producción, que ayude a establecer las estrategias para la formación integral del personal según sus necesidades y requerimientos para la formación profesional.

## **2.3. Formulación del problema a resolver**

- ¿Cómo influye la gestión del talento humano en el proceso de capacitación y formación del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP, Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública?
- ¿Cómo se gestiona el talento humano del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP, Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública?
- ¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP, Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública?
- ¿Cómo se planifican los procesos de proceso de capacitación y formación del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán?
- ¿Qué tipo de actividades de capacitación y formación se ejecutan en la Unidad de Negocios Hidroagoyán?

## **2.5 Objetivos**

### **2.5.1. OBJETIVO GENERAL:**

Investigar la influencia de la gestión del talento humano en el proceso de capacitación y formación del personal de la empresa

### **2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Diagnosticar cómo se gestiona el talento humano en la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP, Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública.
- Establecer las características de la gestión del talento humano en la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP, Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública.
- Analizar las etapas de planificación de los procesos del proceso de capacitación y formación del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán.

- Investigar el tipo de actividades de planificación ejecutadas anualmente para el personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán.
- Establecer conclusiones y recomendaciones como aporte a la investigación.
- Diseñar una propuesta que mejore la gestión del talento, basado en incluir de manera integral en los procesos de capacitación y formación profesional del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán.

## **2.6 Justificación e importancia**

El presente trabajo de investigación permite desarrollar un análisis de la gestión del talento humano, para establecer sus deficiencias y problemas en la implementación de los procesos de capacitación permanente. Esta propuesta es original, porque no se ha realizado este tipo de estudios en la empresa, por lo cual es vital desarrollar procesos de gestión eficientes, de acuerdo a las necesidades del personal, con el fin de que éste, brinde un buen servicio en todas las áreas de la empresa. Los beneficiarios de la propuesta, son: el personal de Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública, de las áreas de mantenimiento, quienes necesitan una adecuada formación y capacitación, en base a sus necesidades específicas y según su área de trabajo. Es de interés la ejecución para diagnosticar el tipo de necesidades de capacitación, logrando establecer en qué áreas se necesita aplicarla y en qué temas específicos, según el cargo y función que desempeñan. Se cuenta con el material bibliográfico sobre la gestión del talento humano, para la definición de conceptos y categorías de inclusión; también para definir la formación y la capacitación, acorde con los recursos tecnológicos y económicos para el desarrollo de la investigación. Las autoridades de la empresa apoyan el desarrollo del estudio en todas sus etapas, por lo cual, no se han presentado dificultades en la recolección de datos del personal y sobre los procesos de

gestión del talento humano. Entre las limitaciones, se podrían presentar las siguientes:

- Dificultades en establecer los requerimientos del personal por área o cargo
- En la ejecución de encuesta, existe el riesgo de que el personal no sea sincero con las respuestas, debido a la inadecuada identificación de sus necesidades, este punto se puede mitigar mediante encuestas anónimas, cerradas, y objetivas.

### **2.7. Hipótesis o interrogante**

La gestión del talento humano influye en adecuados procesos de capacitación y formación del personal de la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública, cantón Baños, provincia de Tungurahua.



## **CAPÍTULO III**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

#### **3. Revisión de la literatura o fundamentos teóricos**

##### **3.1 Fundamentación filosófica**

El desarrollo de una empresa que está en constante evolución, dependerá de que ésta cree constantemente en el personal o talento humano que la conforman, políticas de responsabilidad social, asumiendo compromisos que sean sensibles a las necesidades de los trabajadores. Por ende, existe una premisa: “que todo empleado feliz, es un empleado responsable y productivo”.

##### **3.2. Marco legal**

La presente investigación se sustenta en la Constitución del Ecuador del año 2008, publicada en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre del 2008:

#### **CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR DEL 2008**

##### **Título II, Derechos**

##### **Capítulo segundo, Derechos del buen vivir**

##### **Sección octava, Trabajo y seguridad social**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una

vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art- 34.- El derecho a la seguridad social, es de todas las personas, y será deber y necesidades individuales y colectivas

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

## **Título VI, Régimen de desarrollo**

### **Sección tercera, Formas de trabajo y su retribución**

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

2. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
3. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
5. A trabajo de igual valor, corresponderá igual remuneración.
6. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
7. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
8. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización,

afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

9. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
10. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
11. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
12. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
13. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
14. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
15. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro, de acuerdo con la ley.
16. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
17. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración

pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

### 3.3. Teoría científica

En la actualidad la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe entrar en una organización, para desarrollar sus actividades competentes. Por ende, para la mayor productividad de la empresa, se enfoca en:

- **Enfoque funcionalista:** es el desempeño de funciones o tareas independientes, que se constituyen en fines y no en medios, a través de los cuales se agrega valor a otros procesos organizacionales.
- **Enfoque sistémico;** combinación y unión conforman un todo organizado y cuyo resultado, a veces denominado output, es mayor que aquél que podrían conseguir esas unidades si funcionaran independientemente.
- **Basado en la Teoría Contingente:** es decir la eficiencia profesional del talento humano.
- **La Teoría del Capital Humano:** La formación, actualización, del personal que esté debidamente capacitado, para afrontar todo tipo de desafíos, es proporcional al desarrollo y crecimiento de toda entidad empresarial.
- **Teoría de los Costos de Transacción:** Lo determina la relación contractual al que está sujeto el trabajador, la inversión que significa, tener a un colaborador profesional capacitado en el área requerida.

### 3.4. Definición de gestión del talento humano:

“La gestión del talento humano, es el proceso administrativo aplicado a acrecentar y conservar los conocimientos, las habilidades, actitudes positivas y valores de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y la comunidad en general” (BENJUMEA ARIAS, 2008, págs. 21 - 26). El mismo autor menciona que: “La gestión del talento humano se basa desde una concepción administrativa a la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también, control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La gestión humana se define como una fase de la administración, que se ocupa de la utilización de la energía humana, intelectual y física, para lograr los propósitos de una empresa organizada, donde se permite llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación de las personas de una organización”. (BENJUMEA ARIAS, 2008, págs. 21 - 26)

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Desde la administración científica, Taylor, plantea la concepción del *homo economicus*, y considera el hecho de que, la razón de ser del trabajo, era la remuneración que se recibía a cambio. Fayol, con el proceso administrativo, plantea la división del trabajo, llegando a niveles donde se concibe al hombre como máquina. Como respuesta, un enfoque más humanista lo presentó, Elton Mayo, y como resultado del experimento de Hawthorne, infiere que los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos (formales e informales) se merecen dentro de las organizaciones, este enfoque es conocido como la Escuela de las Relaciones Humanas. Luego siguieron otros enfoques, que permiten conocer y comprender la administración, como efectivamente se concibe hoy día, y que han tenido

distintas formas de entender al hombre como factor principal dentro de las organizaciones. (BENITEZ, 2005, pág. 94). La gestión de los recursos humanos, se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día, las personas se constituyen en una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación, ha crecido en los últimos años. (Jaramillo Naranjo, 2005, pág. 106).

La administración del talento humano en algunas empresas, recibe el nombre de Relaciones Industriales, Manejo de personal, administración de Recursos humanos, Relaciones laborales, etc. (BENJUMEA ARIAS, 2008, págs. 25 - 34). La administración de recursos humanos se puede definir, como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Flores Encalada, y otros, 2011 – 2012).

#### **3.4.1. Definición de recursos y de talento humano:**

Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño / capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. (Expo Capital Humano, 2013)..

Los recursos humanos: son las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta, para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas, que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Las personas son la parte fundamental de una

organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

#### **3.4.1.1 Definición de la Administración**

Etimológicamente, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo ad, hacia, y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que *minister*, a diferencia de magister (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio, a otro...”. (Hernández Mendoza, Rocha, Pérez Guzmán, & Gómez, 2003, págs. 21 - 22).

La administración, en primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como estímulo-respuesta. Como producto humano, tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto, en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo. (Hernández Mendoza, Rocha, Pérez Guzmán, & Gómez, 2003, págs. 21 - 22). La administración se define como: “la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”. (Hernández Mendoza, Rocha, Pérez Guzmán, & Gómez, 2003, págs. 21 - 22).

“La Gestión a nivel administrativo, consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (MUÑIZ, 2000).

“Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos muy importantes con el que denominamos “EL PROCESO ADMINISTRATIVO”, extraído de la definición de administración, y que están relacionados con la gestión administrativa: sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: planeación, organización, dirección y control. (HURTADO, 2008, págs. 46 - 47). La gestión administrativa es una ACCIÓN HUMANA, que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo” (HURTADO, 2008, págs. 46 - 47).

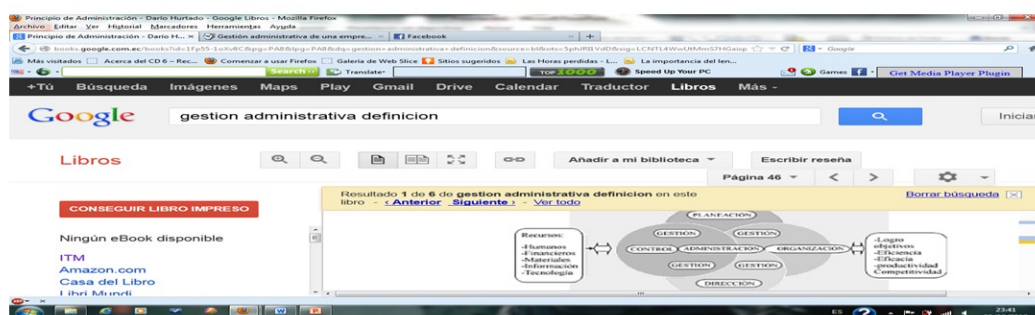


Gráfico 1: Ciclo del proceso administrativo. Fuente: HURTADO Darío, Principio de Administración, Instituto tecnológico metropolitano, Fondo editorial ITM, Medellín Colombia, Julio del 2008, pág. 46 – 47

### 3.4.1.2. Proceso de inducción y entrenamiento de personal

El proceso de inducción, provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar, compartidos por todos los miembros del grupo; también las normas que rigen la empresa, a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización. En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y las funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará; se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones



generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios, a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisarán permanentemente, buscando nuevas formas y más efectivas de desempeñar las tareas. (Jaramillo Naranjo, 2005, págs. 108 - 110).

#### **3.4.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano**

Algunos tratadistas definen a los objetivos que deben de alcanzar los talentos ejecutivos y personal empresarial, sea de la entidad que sea, pública o privada, son los siguientes:

- Sociales
- Corporativos
- Funcionales
- Personales.

En los sociales: basados en la ética, moral y la no discriminación de ningún tipo, sean estas por: raza, color, sexo, capacidades, religión, entre otros. Pues todo trabajador tiene el derecho de laborar en un lugar, donde se garantice el buen trato en toda la extensión de la palabra.

Corporativos: No es un fin individual, es el instrumento para que toda empresa alcance sus objetivos de manera colectiva y organizada.

Funcionales: Se define como las responsabilidades que cada trabajador debe cumplir en cada área que le ha sido designada, esto es, respetando la competencia de los demás trabajadores.

Personales: podemos decir que es un poderoso motivador individual para alcanzar sus objetivos personales, siempre que sean compatibles y

coincidan con los objetivos de la empresa. Todos estos basados en aspectos de planeación, desarrollo, evaluación, compensación y control.

Para alcanzar los objetivos citados, la gestión del talento humano realiza los siguientes procesos más importantes:

- **Admisión de personas:** Comprende: atraer, seleccionar, contratar y asignar personal competente y motivado a la organización.
- **Compensación de las personas:** Abarca el diseño de estructuras salariales.
- **Desarrollo de personas:** Considera el diseño de programas de capacitación y entrenamiento, programas de ascensos y rotación del personal.
- **Monitoreo de personas:** Considera el diseño de los sistemas de información para la administración del personal, el registro de sus files personales.

#### **3.4.1.4. Responsabilidades del área de talento humano**

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

2. Describe las responsabilidades, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además, buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

7. Llevar el control de beneficios de los empleados.

8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

9. Supervisar la administración de los programas de prueba.

10. desarrollar un marco personal basado en competencias

11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

### **3.4.2. Capacitación**

La capacitación es un gran problema en las empresas con altas tasas de rotación, lo que no solo es muy costoso para los empleadores, sino que también consume mucho tiempo. Dependiendo de la posición, semanas o incluso meses, son necesarios para formar adecuadamente a los nuevos empleados para trabajar por su cuenta. Los niveles de satisfacción del servicio al cliente también se desploman cuando los nuevos empleados son tomados en consideración. Principalmente, esto se debe al hecho de que el nuevo personal está aprendiendo el oficio, no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos de los clientes. (ROBERTSON, 2012).

**Capacitación:** Es la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para

que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo (Grados, 1999). (Aguilar Morales, 2010).

Adiestramiento: Es en cambio la acción tendiente a desarrollar las habilidades o destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en el puesto. El adiestramiento es considerado como una actividad más específica, que se incluye dentro de la capacitación (Grados, 1999). (Aguilar Morales, 2010).

#### Problemas de capacitación

Un problema de capacitación se presenta, cuando existe cualquiera de las siguientes situaciones:

- El trabajador no posee los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para desarrollar sus funciones
- Cuando los conocimientos y habilidades del trabajador son contradictorios, incompletos o insuficientes para poder desarrollar sus funciones eficientemente (Polya, 1986)(Aguilar Morales, 2010).

#### **3.4.2.1. Capacitación y Desarrollo de Personal**

El trabajador debe gozar de salud y equilibrio emocional, sentirse incentivado y motivado para así poder alcanzar sus metas u objetivos personales, siempre que vayan en pro de la entidad empresarial, en la cual trabajan.

Lo antagónico de esto, provoca un retraso en su desarrollo personal, restándoles creatividad, liderazgo, y organización. Es importante que las empresas impartan herramientas, técnicas necesarias para poder potencializar las capacidades de sus trabajadores.

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.

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

- Autoestima. Si la persona no cree en sí misma y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.
- 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.
- 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.

#### **3.4.2.2. Métodos y técnicas de capacitación**

Existen variedades de técnicas a emplear para capacitar al talento humano, sean estos presentes o actuales, como los futuros que ocuparán una vacante para la cual fueron requeridos. Los métodos pueden ser (aunque no son las taxativas o fijas) pues varían en cada entidad empresarial, son los siguientes:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y la capacidad de las personas
- Las preferencias y la capacidad del capacitador
- Los principios de aprendizaje a emplear

Entre las técnicas que se consideran importantes son:

- **Capacitación en el puesto:** En este método, la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real.
- **Instrucción directa en el puesto:** En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto, de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo.
- **Rotación de puesto:** En la que el empleado pasa de un puesto a otro, en periodos programados, para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo.
- **Conferencias:** Las conferencias o exposiciones, constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas.
- **Juego de roles:** Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores.
- **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados, mediante técnicas audiovisuales como: películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video; puede resultar eficaz en la actualidad. Estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.
- **Simulaciones:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas, por ejemplo: simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc., que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instrumentos fuera del mismo.

### **3.4.2.3. Tipos de capacitación**

- **Capacitación para el trabajo**

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso, o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

- **Capacitación de pre ingreso**

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

- **Inducción**

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

- **Capacitación promocional**

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

- **Capacitación en el trabajo**

Una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

#### **3.3.2.4. Beneficios para la empresa**

La capacitación es una inversión que debe tomar muy en cuenta una empresa, si desea mantenerse actualizada e informada, para mantenerse compitiendo en el mercado empresarial, el cual es cada vez más agresivo y también determinante.

A más de esto, se deben considerar las nuevas disposiciones legales que año a año aparecen para regular la actividad empresarial, de manera interna o externa.

Los beneficios que obtiene una empresa al preparar su talento humano, son los siguientes:

- Óptima comunicación interna, que pueda verse reflejada en la atención externa para con los clientes, socios, proveedores, entre otros.
- Solución de problemas y conflictos, que de hecho surgen por diferencias de opiniones entre el talento humano y sus jefes inmediatos.
- Mejor relación entre jefes y subordinados, donde prime el resto personal, profesional y moral.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Dar una mejor imagen corporativa, pues lo interno refleja lo externo.
- Lograr que el personal se identifique con la empresa.
- Lograr que los trabajadores y todo el personal que colabora en una empresa, se sienta moralmente comprometido con su trabajo.
- Lograr que el entusiasmo implique que estén siempre positivos, esto es: gratificándolos por logros obtenidos, respetando sus beneficios, como también derechos que existen entre jefes y trabajadores, sin dejar de mencionar los deberes que ambos tienen, para que exista una relación laboral satisfactoria.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.



- Evitar, mitigar, disminuir, prevenir riesgos laborales de diferente índole.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

#### **3.4.2.5. Beneficios para el trabajador**

En la actualidad las empresas exigen cada vez más personal capacitado para su organización, quienes logren trabajar bajo la marcha de responsabilidad, presión, resultados.

De modo que sean cada vez más capaces, con integridad moral, madurez mental y emocional; que logren enfrentar los desafíos constantes y generen resultados, tomando las mejores decisiones y que a mediano tiempo garanticen a la empresa estabilidad, y más que nada, éxito.

Contratar al personal idóneo, talentoso, creativo, suspicaz y eficaz, es una tarea en muchas ocasiones tediosa, difícil y desafiante.

Es así que el personal que logra ser enrolado en una empresa, también exige beneficios, pues en ese lugar invertirá su energía, tiempo, sacrificios, experiencia, capacidad, conocimientos, entre otros elementos. Todo esto reflejado en una atractiva remuneración salarial que le permita lograr sus metas, tener un estilo de vida digno, progresar y triunfar.

Estos beneficios son:

- **Reconocimiento y liderazgo:** Cuando un trabajador recibe reconocimiento laboral, mejora al 100% su desempeño, se motiva, mejora, produce. Una vez canalizado este aspecto, los trabajadores y talento humano, se inclinan por tomar el liderazgo, evolucionando, logrando asensos profesionales muy importantes, que no solo lo benefician a Él mismo, sino también a la entidad en la que trabajan.
- **Comunicación constante:** Uno de los graves problemas de muchas organizaciones dentro de logística empresarial, es la poca o nula

comunicación entre los mandos altos, medios o subordinados; sean por razones personales, profesionales, etc. Hacen que la principal afectada sea la entidad como tal, de tal suerte que refleja exteriormente hacia sus clientes una falta seriedad, profesionalismo y credibilidad.

- **Confianza y autonomía:** Demasiados controles, candados y bloqueos, desaniman a los empleados. Igualmente, un clima basado y fundamentado en el miedo, puede ocasionar fuertes frustraciones y una repercusión en las relaciones dentro del trabajo.
- **Remuneración, sueldo e incentivos económicos:** sin duda esta es la parte medular y de vital importancia para el trabajador, el saber ¿Cuánto va a ganar?, si este es conveniente para satisfacer sus necesidades básicas, las que le permitirán un nivel de vida digno. La parte económica es proporcional a su capacidad y experiencia, como también su preparación profesional. Legalmente, en todas las normas jurídicas de cualquier país, nadie trabaja sin que sea remunerado, esto sin duda es un derecho adquirido por años, el mismo que es intransferible, inalienable e ineludible. Caso contrario sería esclavitud, siendo esta superada durante siglos atrás.
- **Ambiente laboral:** Todo trabajador, cuando acepta una propuesta laboral (o antes de) su expectativa se centra en el lugar donde va invertir todo su esfuerzo; tanto físico, profesional como mental. Lo que le llama la atención es que sea una infraestructura al menos, medianamente agradable para laborar; ahora, si ésta da todas las comodidades, es mucho mejor para el futuro trabajador. Por ejemplo: contar con tecnología como computadores, teléfonos, silla, escritorios, en caso de obreros, maquinarias adecuadas, cafetería, baños, entre otros tangibles; así también: seguros, comisariato, salud, y demás intangibles. Por otro lado está la empatía con los demás colaboradores y jefes de la empresa; es importante ver al nuevo elemento como un colaborador más, que viene a sumar esfuerzos que ayuden a la producción empresarial.

- **Vacaciones, permisos, licencias:** conforme a lo que dictamina la ley laboral, todo trabajador tiene derecho a gozar de vacaciones anuales, las mismas que serán en un lapso de 15 días, éstas serán reconocidas y pagadas, por su patrono inmediato. Art. 69 hasta el 78 CÓDIGO LABORAL DEL ECUADOR. “Es menester y recomendable que los trabajadores tomen sus vacaciones por salud física, mental, anímica. En cuanto a los permisos y licencias; son permitidos por causa de fuerza mayor comprobada, al que ningún empleador debe negarse a dárselas, cada vez que los trabajadores la soliciten. A más de estar plasmado en el contrato laboral, éste no deberá afectar en menoscabar el salario o remuneración del trabajador.

### **3.4.3. Desarrollo de competencias**

En un mundo cada vez más competitivo, donde este aspecto es de trascendental importancia para la empresa que espera tener óptimos resultados, alcanzar sus metas, definir el rumbo profesional y/o empresarial, es menester que desarrolle políticas laborales claras dirigidas hacia su talento humano; las cuales deben estar escritas en el contrato laboral de cada trabajador.

Una gestión organizacional bien definida, donde cada profesional respete, no usurpe, ni vulnere competencia; sino más bien coadyuve, aporte, incentive, motive, a sus colegas y compañeros laborales a cumplir las metas propuestas; cuya finalidad unánime sea producir, ser rentables como grupo, y como profesionales.

Por otro lado, se define a las competencias como un iceberg en el que algunas son necesarias, pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente, estas son:

- Habilidades y conocimientos

- Rol social
- Imagen de sí mismo
- Rasgos
- Motivos

Habilidades y conocimientos: se traducen en la capacidad de las personas.

Rol social: patrón de comportamiento.

Imagen de sí mismo: seguridad profesional, emocional y moral.

Rasgos: Aspecto típico del comportamiento de una persona.

Motivos: son las razones que atañen a cada persona.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. De manera que esta queda definida por grados:

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Insatisfactorio

Estas se implementan de la siguiente forma:

- Definir la MISIÓN y VISIÓN de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (competencias estratégicas y de la organización).
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias:
  - Análisis / Descripción del puesto

- Reclutamiento y Selección
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación de desempeño y de Potencial
- Remuneraciones

Para su exitosa aplicación es necesario tomar en cuenta:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Que sea comprensible para todos los integrantes de la organización.
- Que sea útil para la empresa.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas que integran la compañía.

Sin duda, al departamento de RRHH en el momento de definir las es necesario evaluarlas, tamizar la información para lograr seleccionar al personal que se ajuste al perfil de la organización. Esto es:

- Análisis y descripción de puestos: Es la “piedra” fundamental, ya que posterior a esto se podrán implementar todos los demás procesos.
- Selección: es de acuerdo al perfil del postulante, que esté relacionado con su experiencia y conocimiento, de acuerdo a eso será el puesto delegado y las responsabilidades a cumplir.
- Evaluación de desempeño: más que necesario es primordial, evaluar al personal con el que cuenta una empresa, si éstos han cumplido, o cumplen con las metas propuestas y requerimientos, que una entidad económica necesita y busca.
- Capacitación: es una inversión cuyos resultados se verán a mediano plazo; es hacer al aparato productivo de una empresa cada vez más profesional. Su implementación es previo a aquellas falencias, debilidades de una empresa, esto es su talento humano, éstas deben ajustarse a acorde al área o puesto laboral, en ocasiones se busca

capacitar a todo un departamento así como sólo a aquellos seleccionados que la empresa considere claves para su progreso.

- **Compensaciones:** cada profesional tiene su precio y valor que pueden beneficiar en mayor o menor grado a una empresa, es así que resulta importante que la misma, contemple un sistema de remuneraciones y compensaciones de acuerdo a la ley, sin infringirla ni lesionar los derechos de los trabajadores.

#### **3.3.3.1. Competencias técnicas**

Una vez organizada la gestión por competencias y teniendo claro estos parámetros, se procede a realizar la gestión de competencias técnicas, que no son más que: ***las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica,*** aplicadas por el departamento de RRHH de una empresa. Existen muchas formas para evaluar estas competencias técnicas, por ende, no es necesario regirse por un mismo patrón o modelo específico, con el fin de buscar habilidades laborales, como la toma de decisiones, las tácticas, las formas de negociación en situación de conflictos laborales, empresariales y el trato para con los clientes.

La finalidad es ver cómo la empresa puede aprovechar para su interés estas habilidades de talento humano y a la vez, perfeccionarla para lograr óptimos resultados.

Es allí que la empresa, por medio del departamento de RRHH, consideren que invertir en sus colaboradores es esencial, si se quiere contar con trabajadores eficientes y calificados.

#### **3.4.3.2 Competencias comportamentales**

Es menester que las empresas midan este aspecto en cada posible postulante, esto es para verificar si son aptos para trabajar bajo presión, lo que el mundo actual demanda. La inteligencia emocional es, en muchos casos, lo que determina el éxito, es así que muchas empresas en la

actualidad necesitan personal con sentido crítico y capacidad de adaptarse a diferentes entornos y circunstancias empresariales. A esto se le suma preparación profesional o académica, asumida en alguna institución educativa superior.

Algunos expertos en administración y selección de personal, aseguran que un perfil, está determinado por las competencias y necesidades empresariales.

El perfil que actualmente consideran las empresas está orientado al trabajo en equipo, la capacidad y el talento de liderar, dirigir, encausar, en la iniciativa, cooperación y madurez.

Es por eso que las competencias comportamentales delinean esas habilidades, destrezas, actitudes, motivaciones, que permiten que esa persona, hombre o mujer, sea el candidato ideal para ocupar un determinado puesto laboral.

Estas destrezas se perfeccionan con programas que hoy en día llamamos PNLT (programas neuro lingüísticos tríadica), los que se implementan para alcanzar la productividad deseada por las empresas.

#### **3.4.3.3. Liderazgo y competencias**

Se considera en nuestros días un requisito fundamental en las empresas que buscan talento humano. Es una manera revolucionaria de “gestionar”. Cada organización cuenta con un modelo de gestión de competencias que usualmente llaman “mapa de ruta”, el mismo que llevará al cumplimiento de metas y al cumplimiento del plan estratégico trazado. Es la brújula empresarial, es el poder contar con elementos profesionales capaces de decidir sin necesidad de que se les tenga que sugerir y ordenar.

Por tanto cada persona es líder dentro de sus competencias, áreas laborales. Cuando deciden con criterio crítico ¿Qué hacer?, y ¿Cómo hacerlo?.

Sin lugar a dudas, es importante que el liderazgo esté bien implantado desde las bases jerárquicas y gerenciales. De manera que se fomente una cultura cuyo liderazgo sirva para apoyar, facilitar; como también incentiven a que las personas a su cargo, den lo mejor profesionalmente. Este perfil es tan importante, que al saber delegar lo haga con el ejemplo; que su disciplina y don de compromiso se vea reflejado dentro y fuera de la entidad empresarial para la cual labora, de manera que ellos puedan responder ,con resultados globales, a sus superiores.

Ser líder en un trabajo constante de aprendizaje, como de experiencias que nadie debe descuidar, y que se motiva con el reconocimiento laboral de todas sus formas (aumentos salariales, bonificaciones, asensos, vacaciones, etc). Su proceso consiste en cambios profundos de creencias, paradigmas y modalidades de comportamientos, que genera y legitima una nueva forma de **ser y de hacer** en el día a día de la organización.

#### **3.4.4. Plan de capacitación**

Existen muchas definiciones al respecto, pero todas se encausan en optimizar los recursos humanos de una organización empresarial para lograr resultados favorables, esto es el cumplimiento de metas y objetivos, para hacer de la organización una entidad cada vez más productiva y competitiva dentro del agresivo mundo laboral.

Sin duda una adecuada capacitación del recurso humano, asegura el éxito empresarial. El plan de capacitación es un proceso constante que toda organización debe priorizar. Por tanto todo plan es de acuerdo a la cantidad de talento humano que se posea, la magnitud de la empresa, y todos los objetivos que busca alcanzar, sean estos a mediano o largo plazo.



Dentro de un plan de capacitación existen dos aspectos a considerar tanto internos como externos.

Los aspectos internos son los relacionados al personal empresarial, los segundos están definidos por empresas capacitadoras o personas coaching (como actualmente se los llama) a los capacitadores que trabajan por cuenta propia y ofrecen estos servicios, tanto personas naturales como jurídicas. La capacitación externa, incluye modalidades que sean acorde al personal empresarial, estas pueden ser:

- Envío de personal a cursos en el exterior o local, pero con capacitadores extranjeros.
- Intercambio de información para facilitar el trabajo de capacitador, esto es, preparar al personal en aspectos que la empresa considera relevantes mejorar.
- Reuniones con capacitadores para detectar y superar problemas existentes dentro de una organización.
- Entre otros que se hallan detectado y que el capacitador deba trabajar con el grupo a preparar.

En resumen, lo que busca este plan sea en el aspecto interno o externo, es lo siguiente:

- Identificación de problemas (FODA).
- Diseño de un plan con material didáctico.
- Validar el plan, esto es saber si surtirá los efectos esperados, ya sean a mediano o largo plazo
- Ejecución del plan, el mismo que asegure que sea eficaz y eficiente.
- Evaluación y seguimiento del plan, si su aplicación fue la correcta y si en el trayecto superó fallas o si es necesarios pulir para futuras implementaciones.

### **3.4.4.1. Detección de necesidades de capacitación**

Es claro pensar, al aseverar que cuando una empresa no crece, es porque su talento humano no es idóneo o no está debidamente capacitado. La falta de integración, el interés de superación, la poca o nula comunicación, el no saber delegar tareas, incumplimiento de objetivos trazados, entre otros factores, hace que las empresas por mucha infraestructura que puedan tener, queden rezagadas en el camino.

Detectar las necesidades es un primer paso dado por los Gerentes de RRHH o jefes superiores de una empresa. Se debe entender que lo que está fallando es la forma interna, esto puede ser los conocimientos, aptitudes, habilidades, que son de vital importancia en una organización.

La capacitación no sólo se refiere a enseñar los aspectos técnicos de la empresa y a cómo llevar a cabo los métodos y procedimientos; la capacitación se refiere también a aspectos culturales y sociales como la integración a la política de la empresa, el trabajo en equipo, el desarrollo personal, las habilidades en comunicación, habilidades gerenciales, negociación, liderazgo, etc.

Cuando una empresa tiene más problemas y menos soluciones, es necesario diagnosticar para poder saber: ¿Dónde trabajar? y ¿Cómo trabajar?.

Cuando se presentan estos aspectos que se detallan a continuación, urge trabajar en mejorar al talento humano:

- Si la parte comercial baja sus ventas con poca productividad
- Existen más quejas por parte de los clientes
- Desinterés en adaptarse a las políticas y métodos nuevos de una organización
- Constantes cambios de personal en puestos estratégicos de una empresa.

- No existe integración laboral, mas bien todos se ven como rivales competitivos laborales.
- Otros, que determine el diagnóstico.

Por tal motivo estas derivan en otras que atañen a la empresa y al personal que labora en ella:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos

#### **3.4.4.2. Clasificación y jerarquización de necesidades**

Una vez determinadas las necesidades a capacitar, es conveniente jerarquizarlas, para así superarlas una a una, aplicando o desarrollando técnicas y prácticas acorde a cada una.

Si bien los responsables del talento humano que tienen a su cargo, no pueden resolver rápidamente todas las necesidades recurrentes dentro de una organización, al menos logra mitigarlas o controlarlas.

De modo que la jerarquía de necesidades laborales son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: las personas buscan un trabajo para poder sustentar, resolver sus necesidades de alimento, vestimenta, salud, estudios, etc. Se consideran las principales dentro del eslabón de necesidades jerárquicas.

- Necesidades de seguridad: las personas buscan estabilidad, estar en un lugar que les ampare de los peligros, carencias existentes, esto es, que puedan contar con un techo donde vivir, un lugar donde curarse de sus dolencias (hospitales, clínicas, centros de salud, entre otros).
- Necesidades sociales: el ser humano es un individuo con afán de relacionarse, ser estimado, considerado, dentro de su entorno. Es así que se preocupa en buscar pareja, conformar familia, pertenecer a clubes sociales, fomentar amistades, entre otros. En resumen ser aceptado dentro de su entorno o lo que él considera esencial.
- Necesidades de Reconocimiento: Es la autoestima, el ego. Este puede ser benigno o maligno cuando no se lo canaliza bien o su percepción es errónea o equivocada. Puede incluso volverse en contra de la persona, destruyéndola psicológica y moralmente. Pero cuando es benévola ésta se traduce en necesidad de superación con finalidad de servicio.
- Necesidad de autorrealización: son de aspecto subjetivo como la moral, la ética, el profesionalismo y creencias religiosas. Basado en objetivos como: el crecimiento personal, profesional, la superación en todo sentido, el estatus, etc.

#### **3.4.4.3. Definición de objetivos**

Es un planteamiento o camino hacia ¿dónde dirigirse?, esto es orientar esfuerzos, conocimientos y maximizar tiempo.

Son complejos en el desarrollo, pueden o no concretarse, puesto que las vicisitudes profesionales son cambiantes y circunstanciales. Determinando su éxito total o parcial. El éxito con que se determinen estos objetivos puede ser de manera individual o grupal.

La gestión empresarial debe identificar los objetivos que se pueden concretar en mediano o largo plazo. Una vez trazado el plan se debe definir aquellos que son generales o específicos.

La toma de decisiones oportunas, concretas, directas, específicas, es lo que impulsa a un individuo a perseguir sus propósitos y aspiraciones.

Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización, expresado en las expectativas futuras. Estos varían según la naturaleza a alcanzar, realizar o gestionar.

#### **3.4.4.4. Elaboración del programa**

Para la elaboración de un programa orientado al talento humano, se debe estar consciente de que existe una necesidad (o varias) las cuales mejorar. El programa debe cumplir su esencia capacitadora para que surta efectos en los colaboradores de una organización.

Por tal motivo, es menester seguir estos pasos para elaborar un programa de capacitación, organizado y efectivo (esto se verá en los resultados).

- Identificación/ análisis del problema (s): Cuando se presentan de forma continua, perjudicando la productividad empresarial.
- Planteamiento de posibles soluciones: Son tentativas alternativas para dar respuesta de mejoramiento a la problemática presente dentro del talento humano de una organización.
- Redacción de objetivos: habiendo conocido las circunstancias o debilidades de una organización es importante presentarse objetivos, sean estos a mediano o largo plazo, como conocemos no existen recetas mágicas para solucionar problemas que se vienen dando por un largo periodo de tiempo, solucionarlos a corto plazo. Por ende, se debe estructurar cuáles son los más apremiantes a alcanzar u objetivos generales, y aquellos que son más puntuales y que necesitan un proceso para lograrlos.
- Estructuración de contenidos: se lo considera como un sumario didáctico, este se elabora basándose en las falencias que posee una

organización, tomando en cuenta dos aspectos: la selección y la organización.

- Elementos que debe considerar la estructuración de un programa;
  - ✓ El nivel de los participantes; el grado de preparación que han tenido antes de postular a un puesto laboral, tipo de preparación, aspectos anímicos y predisposición de los participantes.
  - ✓ Didáctico, práctico y funcional; para evitar el cansancio, saturación, desinterés. Aplicable para la organización, flexible para cuando se presenten cambios.
  - ✓ Debe ser actual; acorde al sistema social presente, pues lo que ayer fue funcional y eficiente, con el acontecer de cambios constantes en la humanidad, esto ya no lo es, por lo que se busca respuestas actuales a problemas presentes.
  - ✓ Dividir en temas, secciones, módulos, cursos; es ideal, pues de esta forma se avanza paulatinamente, desde lo básico hasta llegar a lo complejo o medular de la capacitación, los participantes deberán superar cada módulo previo evaluación del capacitador.
  - ✓ Investigación y praxis; previo a lo aprendido se gestiona simulaciones con los participantes para ver en la práctica sus debilidades y fortalezas.

#### **3.4.4.5. Ejecución de la capacitación.**

Una vez cumplidos todos los aspectos mencionados anteriormente, punto por punto, es el momento de ponerlo en marcha. Es la parte final donde se elegirá a los capacitadores idóneos para el efecto, el lugar, materiales, entre otros implementos de apoyo que coadyuven a la gestión del mismo.

Sin embargo la ejecución también tiene sus etapas como todo proceso posteriori, estas son:

- Contratación de servicios: es un paso importante, por tal motivo, el contratante debe conocer en esencia quien va a ser su proveedor para esta gestión que implica entrenar, aleccionar a los futuros o actuales colaboradores de una empresa, pues no sólo es para capacitar y llenar una plaza laboral; sino también, lograr que ese o esos elementos profesionales humanos generen rentabilidad a una empresa.
- Desarrollo de los programas de capacitación: El encargado de gestionar una actividad como ésta debe plantear los programas que se necesitan abordar en esta fase, explicando al capacitador las falencias que existen en un grupo laboral, si es el caso que lo que se busca es motivar, actualizar al personal seleccionado para que sea capacitado, o para que una nueva persona o personas ocupen una vacante, esto es en el caso de una capacitación de inducción.
- El evento empresarial de capacitación; implica una serie de actividades, esto es tener ya los temas a abordar, el quórum necesario, los materiales didácticos, infraestructura, el capacitador, la fecha a realizarse, entre otros aspectos relevantes.
- El presupuesto: Toda esta actividad tiene que primero ser analizada y consultar si hay los fondos suficientes para capacitar a todo un personal o solamente a una parte seleccionada. Es importante hacer un cronograma de actividades y plan de costos.

En conclusión, si se desea alcanzar la calidad y la productividad de una empresa, se debe empezar teniendo un personal altamente preparado. Actualmente las empresas demandan excelencia, en ocasiones están dispuestas a pagar lo que el profesional vale, siempre y cuando sus conocimientos, ese intangible, valga más que un título universitario.

#### **3.4.4.6. Evaluación de resultados de la capacitación**

Evaluar a un personal poco a poco se va considerando como una buena inversión, se está dejando los estereotipos que son innecesarios y por

ende un gasto sin retorno. Es así que las empresas gestionan un cronograma planificando la gestión de capacitación tanto para el personal que actualmente tienen, como para aquellos que postularán para nuevas vacantes, las que pongan a concurso profesional una empresa. Seleccionando que área es la más vulnerable y necesite ser actualizada en sus conocimientos.

De modo que al realizar este evento, las empresas buscan resultados a mediano plazo. Pues las exigencias en el mercado empresarial son cada vez más agresivas, cambiantes y complejas.

Evaluar qué tan eficiente ha sido capacitar al personal de la empresa, mediante los resultados productivos que empiecen a generar, donde se tomará en cuenta la iniciativa, creatividad y la toma de decisiones.

Por tanto la evaluación de una capacitación sirve para desarrollar habilidades, perfeccionarlas o mantenerlas. Siendo relevante los siguientes efectos que generó dicho evento:

- Objetivos a mediano o largo plazo
- Resultados cuantitativos y cualitativos
- Competencias congénitas y adquiridas:
- Destrezas y habilidades
- Beneficios en relación con los costos
- Metodología
- Explotación, aprovechamiento de los recursos físicos y ambientales
- Toma de decisiones
- Capacidad de resolver problemas y conflictos
- Madurez emocional e intelectual
- Mejoramiento organizacional a nivel empresarial
- Imagen corporativa
- Ambiente empresarial
- Adaptabilidad a cambios



Estos a su vez crean una segunda categoría para valorar al personal empresarial:

- Evitar despidos o rotación de personal
- Aumentar o mantener la eficiencia y eficacia laboral
- Evitar los ausentismos
- Autoestima personal, profesional y laboral.

Los efectos al gestionar sus competencias serían las siguientes:

- Productividad
- Tener calidad de trabajo
- Conciencia laboral y profesional
- Mejoramiento de creación o elaboración de productos o servicios
- Cuidado a los tangibles, máquinas y demás implementos de trabajo
- Mejorar la logística en cada área empresarial
- Conciencia ambiental y ecológica.

Sin duda, es importante contar con un profesional que sepa qué hacer, a uno que hay que decirle lo qué tiene que hacer. De manera que queda comprobado que el talento se pule.

### **3.5. Hipótesis**

Existe la posibilidad de que la gestión de capacitación sea la correcta para subsanar una falencia interna de la empresa, podría ésta ser la clave para que una institución empresarial sea 100% rentable y competitiva, al contar con profesionales de alto nivel y que a su vez lograra que ellos no deserten de la empresa, esto implica que como profesionales sean más exigentes con los beneficios que una empresa pueda otorgar a su talento humano.

### **3.6. Variables de investigación**

### **3.6.1 Variables independientes**

Toda empresa que está convencida, que capacitar es una inversión a mediano plazo, y por ende, incluya dentro de su presupuesto un plan de capacitación constante, logra un personal y talento humano con destrezas, laboralmente rentable, ambicioso, cumplidor de las metas y objetivos de una institución, puntual y con criterio que vaya en pro del desarrollo empresarial.

### **3.6.2. Variable dependiente**

Un personal capacitado, es un profesional seguro, laboralmente cotizado, de alta autoestima, visionario, decidido, capaz de enfrentar desafíos, resolver conflictos, dando soluciones oportunas y confiables, por lo tanto es capaz de liderar un área determinada.

## **CAPÍTULO IV**

### **MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4. Metodología**

Para la realización de esta investigación, es necesario contar con materiales bibliográficos, técnicos, tecnológicos que permitan la obtención de información segura, veraz, confiable y actual. Con la finalidad de aportar con soluciones al problema planteado en esta institución.

##### **4.1 Método Cualitativo**

Permitirá identificar las causales del problema, la estructura de los procesos de gestión del talento humano, de las necesidades de capacitación del personal, y sus características.

##### **4.2 Método Cuantitativo**

Permitirá la cuantificación de los resultados de la investigación, mediante tablas y gráficos, para la posterior comprobación de la hipótesis planteada, mediante el chi cuadrado.

##### **4.3 Método Deductivo**

El método deductivo parte de principios generales, para la demostración de los hechos, categorizando el problema; se apoya del estadístico, para demostrar la hipótesis general.

#### 4.4 Método Inductivo

Se sirve de la observación para establecer conclusiones, y luego del estudio, se establece de manera clara, las causales de manera general, a partir de los datos particulares.

En el método inductivo los pasos que hay que dar son:

- Observación y registro de los hechos.
- Análisis y clasificación de los hechos.
- Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos.

#### 4.5 Método estadístico

Se cuantificará los resultados de investigación mediante tablas y gráficos, y se comprobará la hipótesis a través del chi cuadrado.

Para ello se utilizará las siguientes formulas:

El margen de error del 5%, el cual se convierte en un nivel de confianza de 0.05

El nivel de significación es de 5% = 0,05

$\alpha = 0.05$  (nivel de significancia)       $1 - \alpha = 1 - 0.05 = 0.95$

Grados de libertad

Para el cálculo del grado de libertad se estableció un número de columnas y filas.

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Dónde:

gl = grado de libertad

c = columna de la tabla

h = fila de la tabla

Estimador estadístico

Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi Cuadrado.

$\sum$  = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

FO-FE= Frecuencia observada – frecuencias esperadas

FO-FE<sup>2</sup>= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

FO-FE<sup>2</sup>/ E= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

#### **4.5.1. Investigación Descriptiva**

Ayudará a analizar la gestión del talento humano, definiendo las necesidades de capacitación, se utilizará para especificar los componentes de las variables, los procesos incluidos en el área de recursos humanos, acorde a las respuestas dadas por el personal en la encuesta y en la observación realizada.

#### **4.5.2. Bibliográfica/Documental**

Es necesario para la definición, categorización y clasificación de las variables de investigación, con el apoyo de libros, revistas, páginas web, manuales, folletos y tesis. Se analizará y fundamentará revisando varios autores sobre el problema

### 4.5.3 Modalidad de campo

Se realizará en la empresa con el personal de la misma en cada área, donde se involucrarán de manera directa, brindando su opinión acerca de la gestión del talento humano y la capacitación

## 4.6. Población y Muestra

### 4.6.1. Población

La población de estudio es de: 219 miembros del personal, a continuación se identifica por área

Área	Número
Producción	120
Mantenimiento	60
Administrativos	39
<b>Total</b>	<b>219</b>

### 4.6.2. Muestra

#### Muestra

Por ser mayor a 100 se establece la muestra mediante la siguiente fórmula: De la población de estudio se obtiene la muestra:

Muestra:

n = Tamaño de la muestra

N= Población

E= Error de muestreo (0,05)

A la población a investigarse se le aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1} = n = \frac{219}{0,05^2(219-1)+1} = n = \frac{219}{0,0025(219)+1} =$$

$$n = \frac{219}{0,5475+1} = n = \frac{219}{1,5475} = n = 141,51 = n = 142$$

La muestra investigada es 142 personas de la Unidad de Negocios Hidroagoyán, CELEC EP, Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa pública.

#### **4.7. Técnicas e instrumentos de investigación**

Se refiere a la forma cómo se va a realizar esta investigación, la cual se detalla a continuación:

##### **4.7.1. La encuesta**

Serán preguntas cerradas, orientadas a conocer más sobre el desempeño del talento humano para la productividad de una empresa. Esta encuesta será opción múltiple como: si o no, y escoger una respuesta, con un máximo de 13 preguntas.

Por consiguiente, fue necesario encuestar a los mandos altos, gerentes, directores, jefes de la institución en un total de 9; esto es para tener clara la investigación. Para ellos fue necesario gestionar 5 preguntas muy puntuales, con el fin de saber su opinión en materia de capacitación.

##### **4.7.2. La entrevista**

Se realizará en una empresa local de la ciudad de Guayaquil con 219 trabajadores.

### **4.7.3. La observación**

Incluido en la investigación de campo, se refiere a observar durante un tiempo determinado el comportamiento de los trabajadores de la empresa seleccionada en un día habitual de trabajo. Esto es, con la ayuda de reproductores de video o cámaras colocadas estratégicamente en lugares donde los trabajadores no las noten.

### **4.7.4. La experimentación**

Conseguir el resultado de las actividades para la recolección de datos.

## **4.8. Los instrumentos de investigación**

- Fichas de observación o nemotécnicas
- Cuaderno de apuntes
- Bolígrafos
- Resaltadores
- Calculadora
- Laptops / computadores
- Cuestionario de encuestas
- Videograbadora
- Cámara de fotos
- Bibliografías / textos
- Periódicos / diarios
- Información referencial, testimonios, anécdotas, relatos, etc.

### **4.8.1. Fuentes de información**

- Bibliografías
- Enciclopedias
- Revistas



- Periódicos
- Experiencias, testimonios, anécdotas, etc.
- Estadísticas
- Sitios web

#### 4.8.2. Recolección de Información

Serán los resultados que generen las actividades antes mencionadas para obtener datos importantes que arrojen información.

#### 4.8.3. Procesamiento de la Información

Propias del estudiante, la misma que serán organizadas por nivel de interés, prioridad y relevancia.

#### 4.9. Cronograma de actividades

Tabla 3

Cronograma de actividades

#	Tiempo meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
12.	Diseño de anteproyecto						
13.	Revisión del material bibliográfico						
14.	Marco Téorico						
15.	Diseño y validación de instrumentos						
16.	Recolección de Información (Encuesta – Entrevista)						
17.	Corrección						
18.	Tabulación, análisis e interpretación						
19.	Formulación de la Propuesta						
20.	Redacción del Informe final						
21.	Revisión del tutor						
22.	Defensa Final						

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5. Análisis y validación de resultados

##### Encuestas al personal empresarial o talento humano.

##### Resultados globales de la investigación.

Tabla 4

Resultados globales de la investigación

Resultado de la encuesta empresarial para el talento humano									
si	No	Estresado	entusiasmados	preocupados	Limitados	mucho	Poco	Indiferente	nada
200	10	50	150	60	30	170	20	5	15
SIEMPRE	Tal Vez	NUNCA	A menudo	A veces	No hay colab.				
110	100	10	170	40	0				
si lo son	No lo son	Todos	algunos	Ninguno	c/6 Meses	c/3 meses	nunca		
190	20	208	2	0	170	50	0		
Buena	Muy buena	Excelente	Regular	Mala	Inducción	Actualización	No hubo		
20	95	80	9	6	180	30	0		
Administración	Sociales	Morales	Motivacionales	c/3 meses	c/2 meses	no son importantes			
170	2	8	30	190	20	0			
Interactivo	Individuales	Foros/ charlas	Testimoniales	Teóricos					
120	10	30	7	3					
Total de p	Encuestados	Total							
13	210	2730							

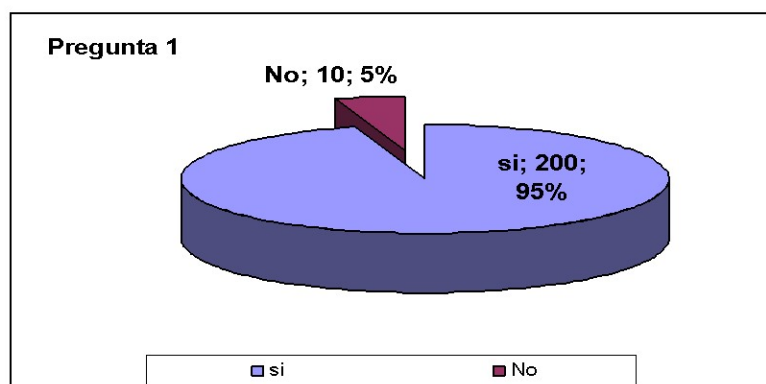


Gráfico 2  
Resultados porcentuales Pregunta 1. Por: Galo Gómez

Las personas disfrutan de su trabajo, porque les da las herramientas necesarias para desarrollarse más, sin duda el trabajo lo ven como una responsabilidad. Graficando la pregunta encontramos que del 95%, solo el 5% no está conforme con su trabajo por razones que atañen de manera personal a ellos.

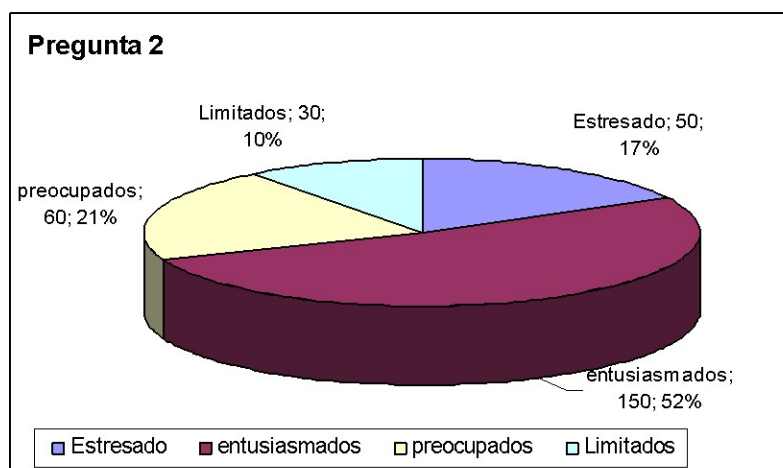


Gráfico 3  
Resultados porcentuales pregunta 2. Por: Galo Gómez

Cuando el trabajo es bajo presión, por más entusiasmados que estén, influyen ciertos factores: del 57%, el estrés 17%, preocupación por hacer las cosas bien 21%, se presentan siempre en todo trabajo, siempre que al personal no se le limite para que pueda resolver y afrontar situaciones adversas.

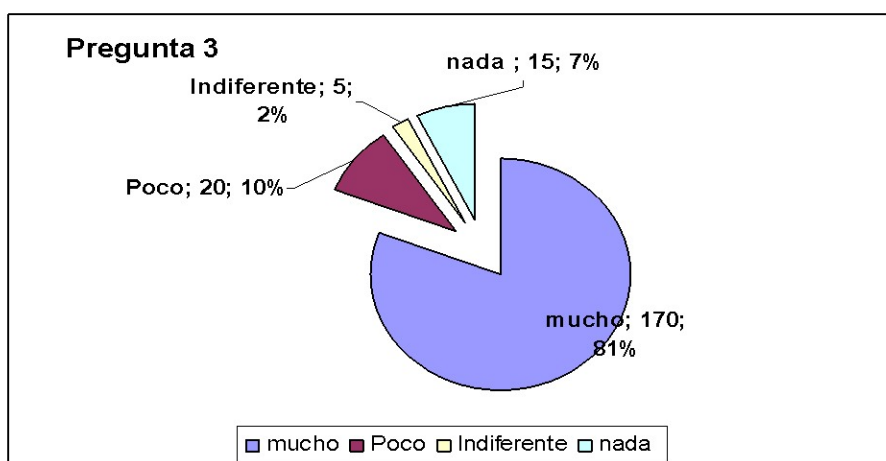


Gráfico 4  
Resultados porcentuales Pregunta 3. Por: Galo Gómez

Existe un buen índice de entusiasmo empresarial, esto se debe a que los trabajadores se preocupan de cumplir con su trabajo, con la finalidad de sentirse satisfechos con la labor a ellos encomendada y para obtener resultados favorables; como también, la satisfacción del deber cumplido en cada jornada laboral. Ellos comentan que sus superiores reconocen su esfuerzo, lo que hace que mantengan ese entusiasmo a la hora de trabajar.

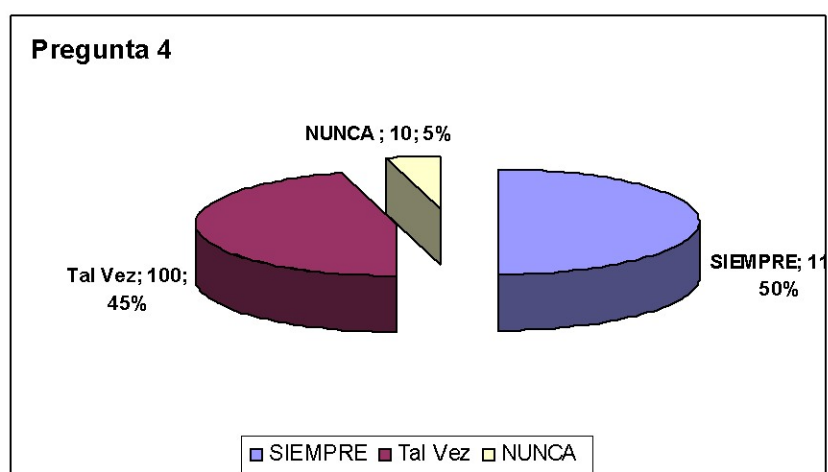


Gráfico 5  
Resultados porcentuales Pregunta 4. Por: Galo Gómez

El personal encuestado, menciona que sí existen posibilidades de desarrollo, dependiendo de las políticas empresariales que se definan en el momento, y que sin duda la empresa no descuida este aspecto, pues es muy importante para mantener al talento humano motivado y productivo. Los resultados generados son del 50%, siempre.

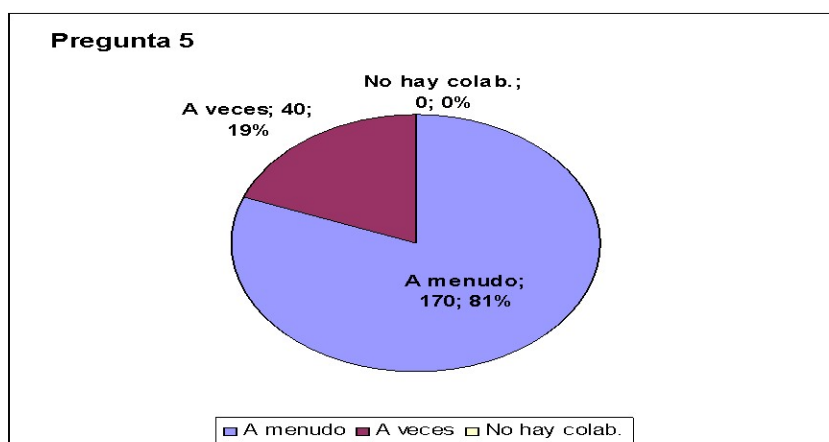


Gráfico 6  
Resultados porcentuales Pregunta 5. Por: Galo Gómez

En ocasiones la colaboración baja a un 19%, pues se ha comprobado que en toda entidad empresarial existe la competencia profesional interna, y el no colaborarle a otro es una manera de hacer respetar su jerarquía, trabajo, ideas. Lo cual resulta equivocado y mezquino.

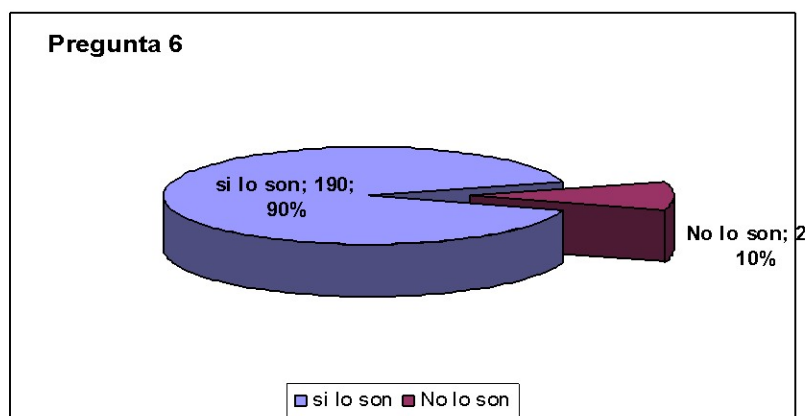


Gráfico 7  
Resultados porcentuales Pregunta 6. Por: Galo Gómez

Los trabajadores de esta empresa afirman que sus jefes inmediatos están debidamente preparados y capacitados; que cuentan con estudios universitarios, MBA, PHD, quizás lo mínimo que podría haber como una aparente “debilidad” de jerarquía, es que tengan solo título de tercer nivel o universitario, pero que sin duda, tiene experiencia y ética profesional. Los resultados generados son en un 90% si y el 10% no, esto quiere decir que

dos pueden sólo tener estudios universitarios, pero que está en proceso de seguir una especialización o maestría.

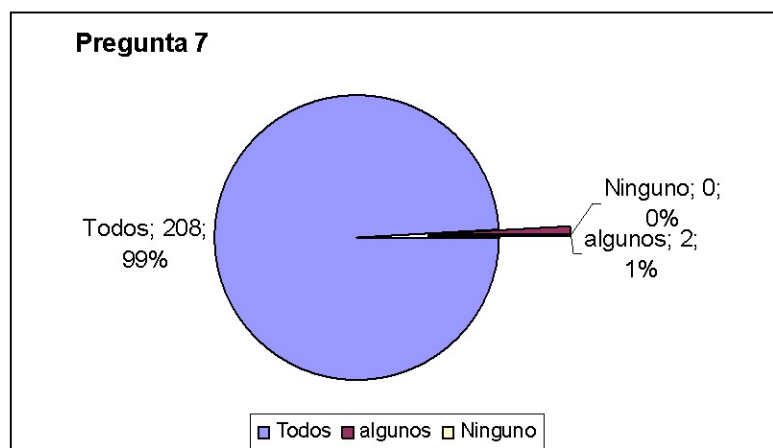


Gráfico 8  
Resultados porcentuales Pregunta 7. Por: Galo Gómez

La empresa respeta y práctica mucho la equidad, pues considera que mientras todos estén capacitados, la organización será más competitiva, ya que su personal profesional, sabrá exactamente ¿qué hacer?, tomar decisiones y tener iniciativa.

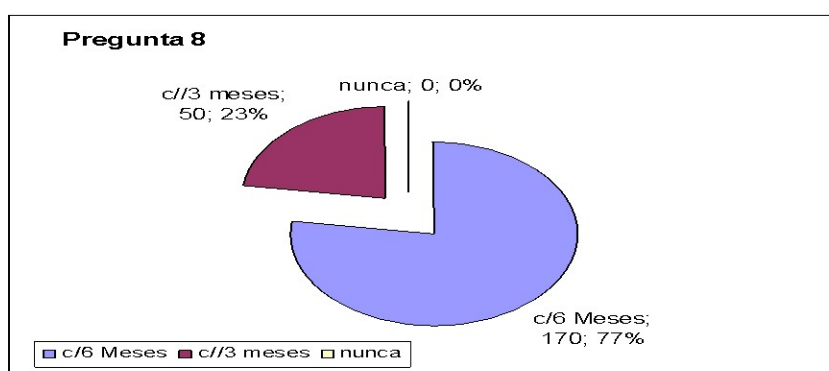


Gráfico 9  
Resultados porcentuales Pregunta 8. Por: Galo Gómez

Esto es una falla dentro de la organización, que afecta a la productividad, pues no existe una respuesta o retorno de eficiencia laboral por parte de un minúsculo grupo de trabajadores. El 6% expresa que existe una excesiva presión laboral. La empresa tiene un buen programa y cronograma de capacitación profesional para su talento humano. Es decir que mínimo los cursos o demás eventos de capacitación abarca de 1 mes a

6 meses al año con un total de 3 a 5 programas anuales de capacitación variada, y en un 77% de las veces las personas son capacitadas.

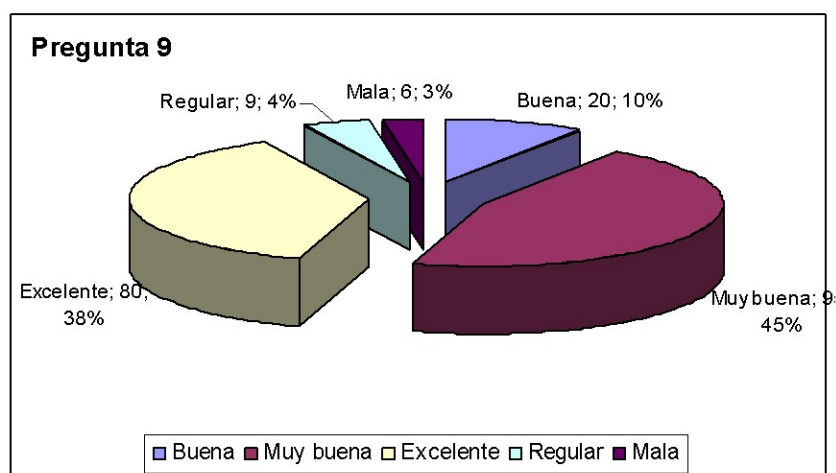


Gráfico 10  
Resultados porcentuales Pregunta 9. Por: Galo Gómez

Las capacitaciones recibidas van desde muy buenas en un 45%, a excelentes en un 38%. Por los resultados obtenidos al momento de trabajar el talento profesional. La producción empresarial es óptima a nivel interno, lo que se refleja a nivel externo, con el trato a los clientes, proveedores, etc.

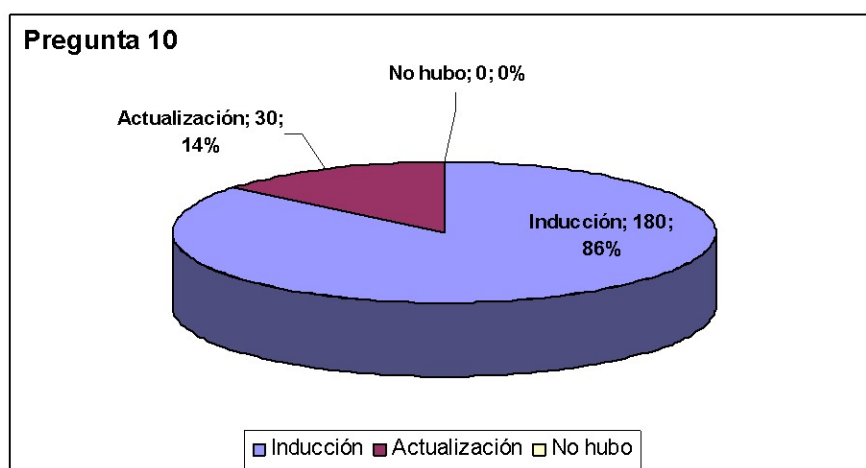


Gráfico 11  
Resultados porcentuales Pregunta 10. Por: Galo Gómez

La empresa se preocupa de preparar a su personal desde que ingresan a formar parte de la organización, la inducción dura una semana, a semana y media, durante el periodo de prueba del nuevo elemento laboral,

esto es en un 86%, del mismo modo, el 14% se divide en talleres, seminarios, pequeños cursos de actualización con casos reales, que enfrentan en su trabajo, diariamente.

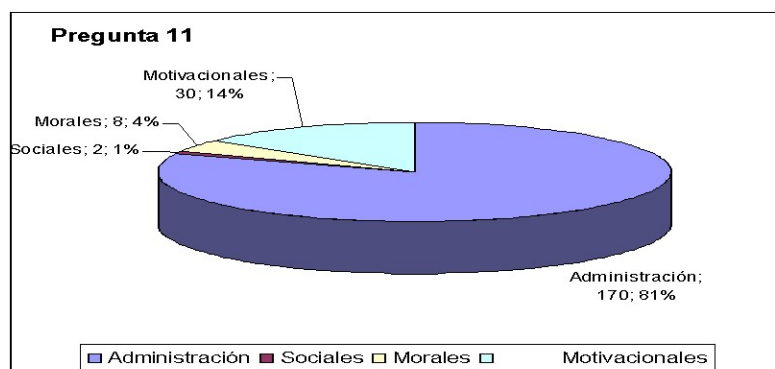


Gráfico 12  
Resultados porcentuales Pregunta 11. Por: Galo Gómez

La empresa se preocupa por tener un personal altamente capacitado, motivado en un 14%, actualizado en un 81%, desde que entran a trabajar existe una capacitación de inducción en un 31%, esto es dándoles las herramientas necesarias para que conozcan del trabajo a realizar, de su entorno y las habilidades que pueden desarrollar.

Un buen porcentaje coincide en tomar programas de Coaching para estar siempre motivados, la parte administrativa, sea del área que sea, les interesa que se realicen eventos de esta categoría, esto es, porque las personas están interesadas en ser competitivas y profesionales en las labores que se les delega. Es así que están interesados en ser siempre capacitados y que mínimo exista un programa de dos meses para estas actividades

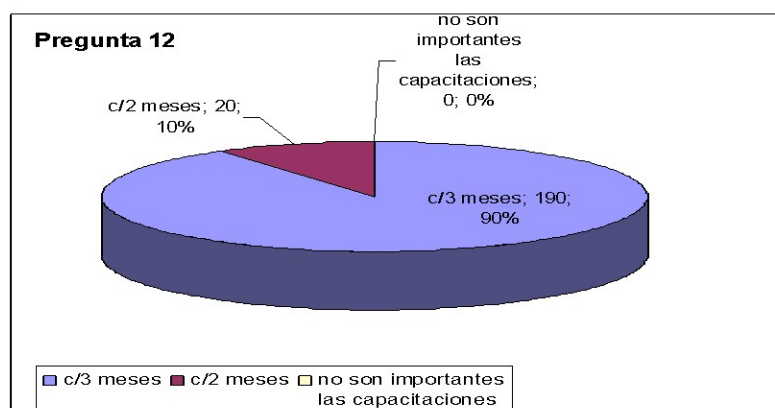


Gráfico 13  
Resultados porcentuales Pregunta 12. Por: Galo Gómez



Es interesante saber que existen empresas que saben y tienen claro el valor de su personal profesional y que la capacitación no es un gasto sino una inversión con retorno a favor de la empresa, es así que a esta entidad empresarial, le interesa capacitar a su talento humano mínimo cada 3 meses, en un 90%

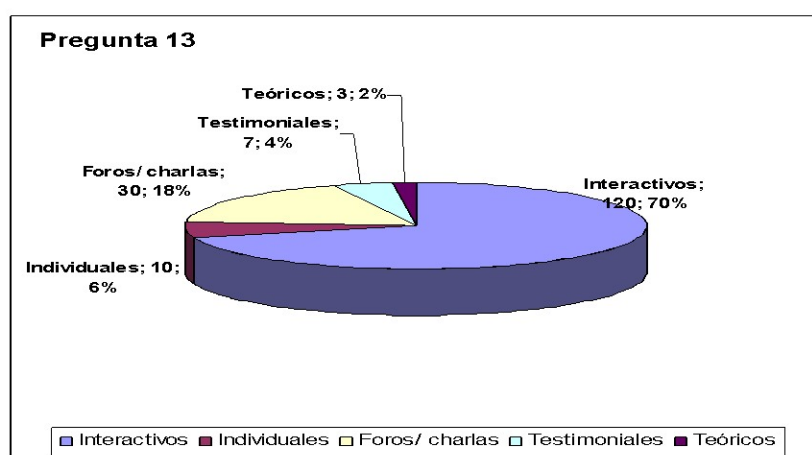


Gráfico 14

Resultados porcentuales Pregunta 13. Por: Galo Gómez

Para finalizar, los encuestados respondieron que una capacitación debe reunir tres aspectos esenciales:

- Ser Interactivo 70%
- Foros / charlas 18%
- Testimoniales 4%

Es importante recalcar que entre los resultados que generó ésta empresa, un número de 230 personas, manifestaron que las capacitaciones pueden ser como las planea gerencia o la entidad encargada de darlas, pues lo que importaba, es estar siempre actualizados y preparados profesionalmente.

**Análisis encuesta empresarial a mandos altos: Gerentes, Directores, jefes.**

Tabla 5  
Respuestas globales a la encuesta empresarial mandos altos

Respuestas globales a la encuesta empresarial mandos altos										
Colaborador	organizado	profesional	Disciplina	Iniciativa	seguridad	creatividad	Falta de comunic.	diligencia	F. compañerismo	falta de valores
90	50	70	40	30	70	40	20	30	70	20
Falta de compromiso empres.	bueno	muy bueno	Malo	intolerante	si	no	excelente	aceptable		
20	70	70	20	0	70	20	80	60		
Regulares	deficientes	siempre	pocas veces	nunca	con frecuencia	a veces	no es necesario	estoy completamente seguro	estoy medianamente seguro	
30	20	70	10	0	80	20	0	90	80	
no lo creo	cada dos meses	cada seis meses	no hay fecha especifica							
0	60	30	90							
Total	numero de encuestados	numero de preguntas								
10	9	90								

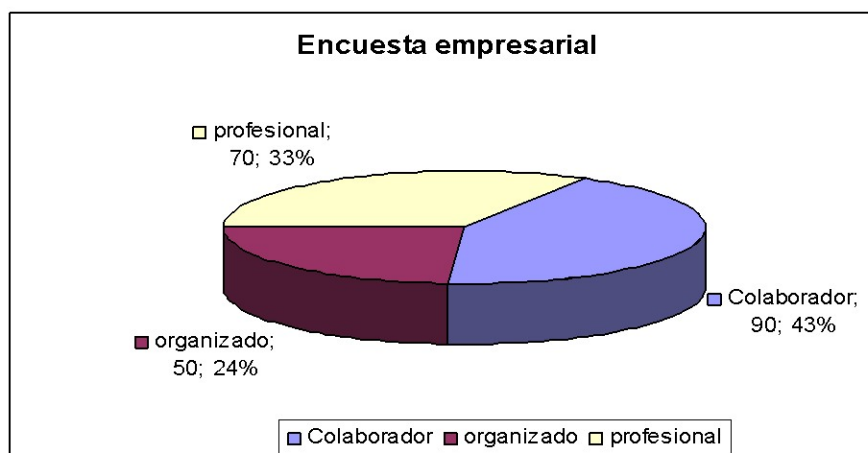


Gráfico 15  
Encuesta empresarial. Por: Galo Gómez

Existe un talento humano con características: profesional en un 43%, organizado un 33% y colaborador un 24%, lo cual es favorable para la empresa.

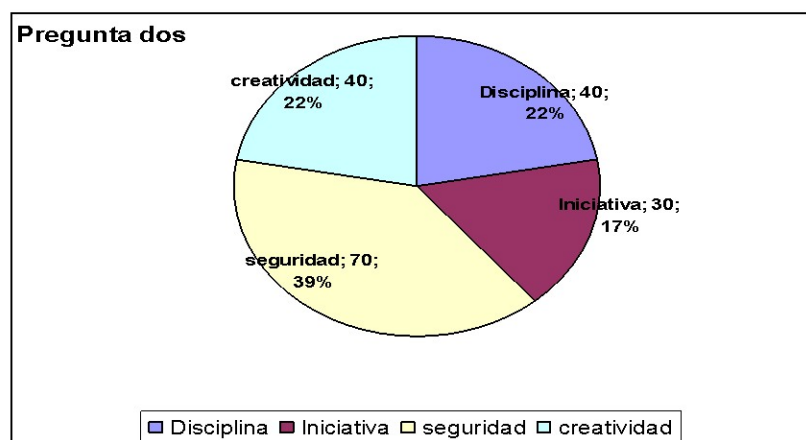


Gráfico 16  
Resultados porcentuales Pregunta 2. Por: Galo Gómez

Otros aspectos que valoran los altos gerentes en su personal profesional, es la seguridad, con un 39%, la seguridad 22% y la creatividad 22%, es decir, esperan respuestas inmediatas, a problemas o situaciones emergentes, Sin duda la disciplina es un factor importante, pero ésta puede ser adquirida dependiendo de las exigencias de la empresa.

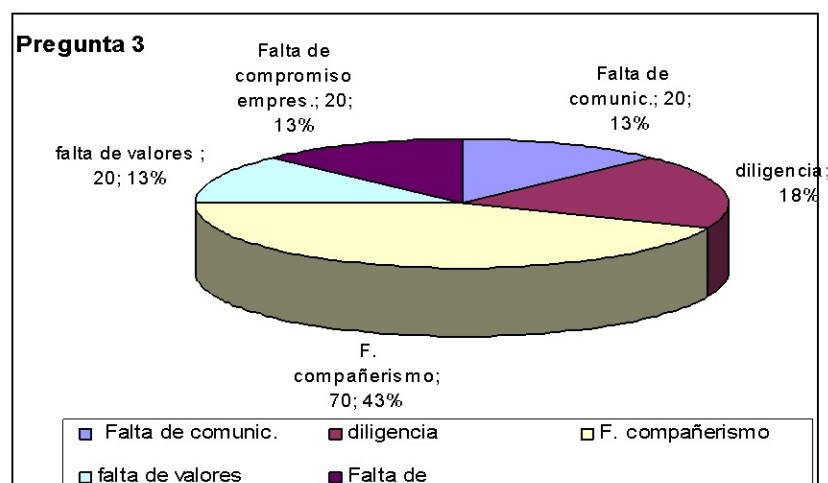


Gráfico 17  
Resultados porcentuales Pregunta 3. Por: Galo Gómez

Pese a ello, los empresarios consideran que existen puntos débiles en su talento humano, en ocasiones existe fuerte competencia interna, lo que afecta al retraso empresarial, es la falta de compañerismo en un 43%, sumado a la diligencia en un 18%, esto sin duda repercute en la falta de comunicación que ciertas ocasiones se presenta, quizás no de forma constante, pero sí en situaciones apremiantes. Existe una leve falta de

valores, que suelen suscitarse y las causas son ajenas a la empresa, pero sin duda no deja de importar a los jefes, gerentes, directores empresariales.

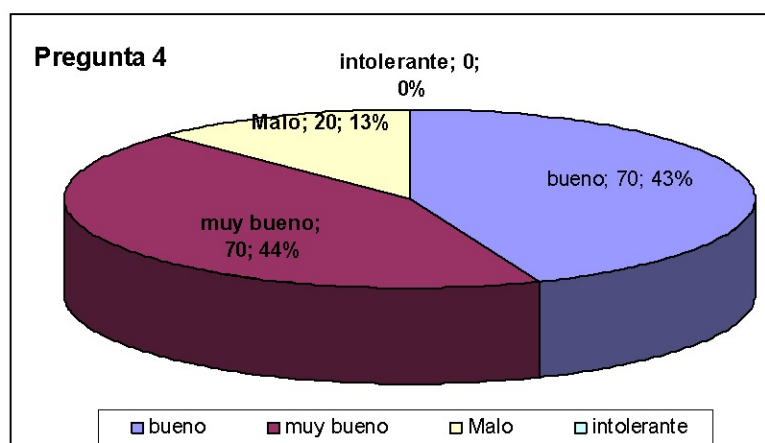


Gráfico 18

Resultados porcentuales Pregunta 4. Por: Galo Gómez

Es importante mencionar el ambiente laboral, y cómo éste repercute directamente en la productividad del talento humano. Los jefes califican al lugar donde trabajan diariamente, como un lugar donde se siente a gusto en la empresa, esto permite que a pesar de que se presenten situaciones difíciles, éstas son manejables y subsanables. El porcentaje es de 44% en cuanto a respuestas. 43% está conforme con el ambiente laborar, lo que implica que la gente trabaje y responda positivamente, sólo un 13% considera que es malo, quizás porque buscan otra oportunidad laboral en otra empresa, a donde prestar sus servicios profesionales.

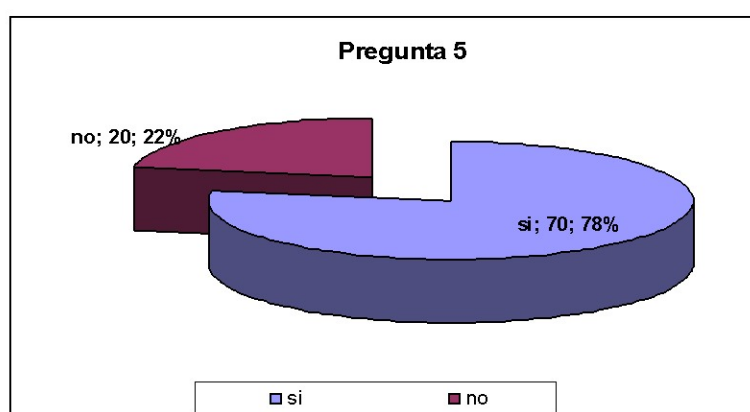


Gráfico 19

Resultados porcentuales Pregunta 1. Por: Galo Gómez

La empresa cuestionada, es una entidad competitiva, los resultados emitidos por la encuesta es sí, con el 78% y no, con el 22%, por tanto el desarrollo empresarial se debe a que cuenta con un talento humano que sabe lo que hace profesionalmente.

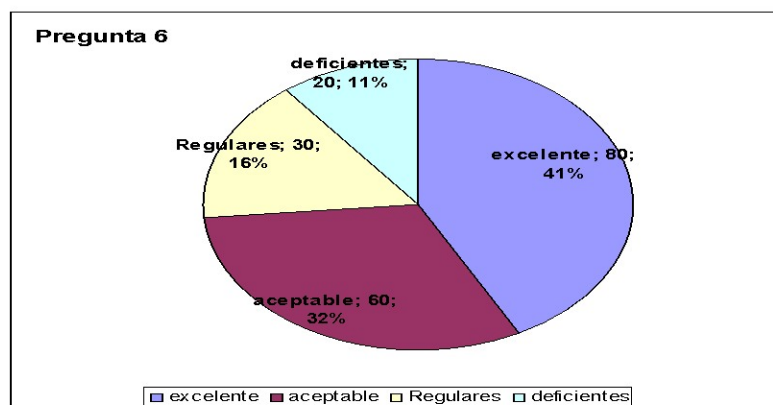


Gráfico 20

Resultados porcentuales Pregunta 6. Por: Galo Gómez

Los resultados van desde aceptables a excelentes con un 30% de las repuestas dadas, Esto quiere decir que existe una verdadera cultura en relación a la importancia que se le da a capacitar al personal profesional de esta empresa. Aunque sin duda hay Jefes que lo califican de regular en un 12% a deficiente en un 8%, quizás porque no hubo la debida organización, ni preparación de un plan de capacitación, lo cual es muy usual en las empresas. Muchas veces las capacitaciones no llenan las expectativas, una de las razones es que algunos trabajadores ya dominan cierto tema que se ha abordado en el programa de dicho evento.

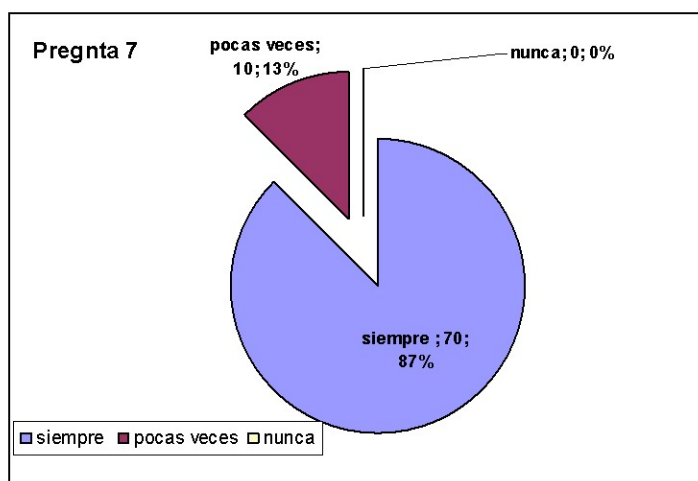


Gráfico 21  
Resultados porcentuales Pregunta 7. Por: Galo Gómez

Al momento de gestionar un plan financiero, la empresa destina un porcentaje en una cuenta especial que denominan: **Cursos personales empresariales**, el mismo que es inamovible, cuyo uso es exclusivamente para pagos de cursos, seminarios, charlas, foros. Las respuestas dadas son de un total de 87% de la encuesta realizada.

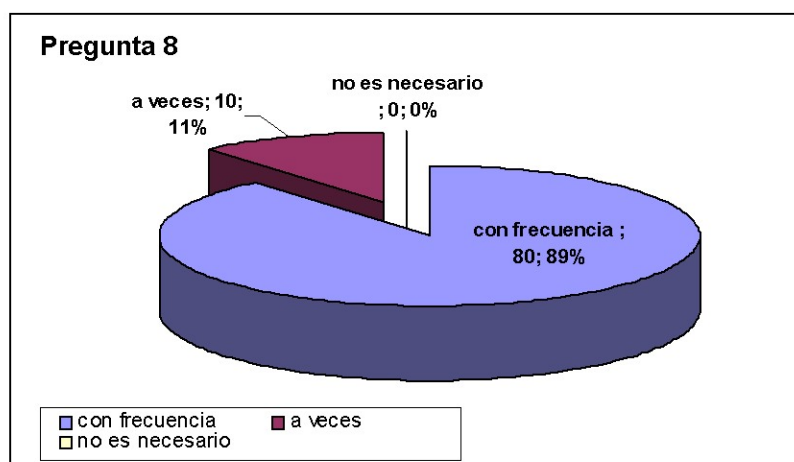


Gráfico 22  
Resultados porcentuales Pregunta 8. Por: Galo Gómez

La responsabilidad por parte de los altos jefes es relevante, tanto así que consideran de extrema importancia preparar más a sus colaboradores, para que se desempeñen cada vez mejor, mientras estén trabajando en esta empresa.

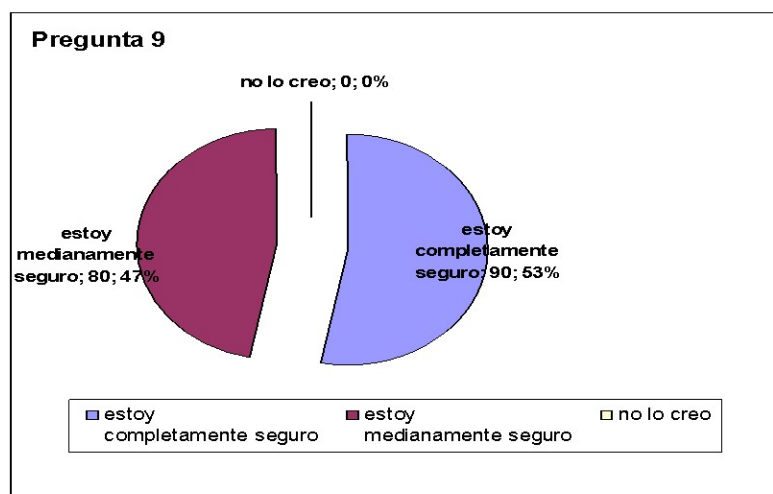


Gráfico 23  
Resultados porcentuales Pregunta 9. Por: Galo Gómez

Es así que su filosofía empresarial es: “mientras más preparado esté el personal con el que se trabaja, más productiva es la empresa”. Así, un 53% de los altos jefes están completamente seguros de esta gestión, que va a favor de la empresa.

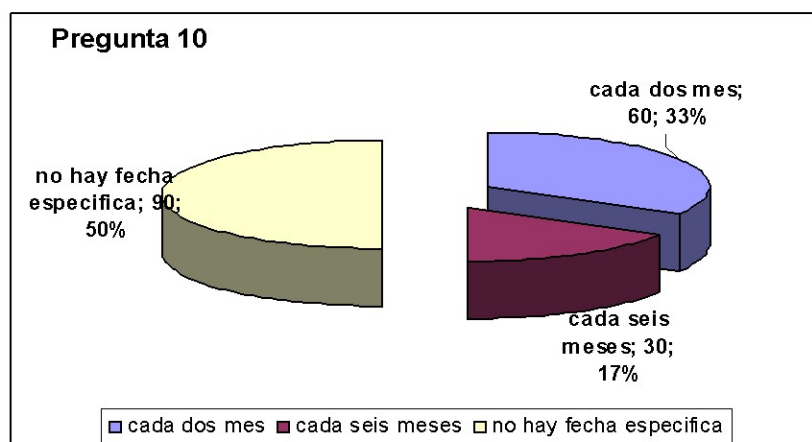


Gráfico 24  
Resultados porcentuales Pregunta 10. Por: Galo Gómez

Esta empresa no tiene fechas específicas para organizar programas de capacitación, esto no quiere decir que no las haga, pues queda demostrado que sí se gestiona estos eventos, la mayor parte del tiempo. Sólo que las realizan en momentos cuando verdaderamente la empresa lo amerite y lo hace por un lapso de tiempo prolongado, seleccionando temas a tratar que sean de total provecho para el personal empresarial, y esto a su vez, se vea reflejado en la productividad de la organización. El resultado de

esta es de 50% de las respuestas dadas por los altos mandos de la institución.

### **5.1. Discusión**

Es innegable que las empresas que aspiran a progresar, prosperar y ser competitivas, no necesariamente basan su éxito solamente, en el hecho de que tengan un buen producto o servicio si detrás de eso no hay un personal altamente capacitado. La empresa gestionada para este trabajo sirvió de ejemplo para confirmar que estos eventos hoy en día son una realidad, invertir en el personal humano, es invertir en la empresa misma, puesto que se busca describir y explotar el talento profesional de los colaboradores de una organización.

A más de esto, la forma de cómo integrarlos en una entidad laboral; sea esta pública o privada, la motivación resulta ser un elemento fundamental, ya que debe tener motivos para laborar, sean estos propios o aquellos que se deriven de la empresa como: económicos, laborales, sociales, entre otros. Es decir, oportunidades que induzcan a los trabajadores a desarrollarse para así poder producir.

Dentro de un plan de capacitación, se toman en cuenta muchos factores, sean estos internos o externos. Se gestiona un estudio interno de la organización para saber sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Toda empresa debe contemplar como inversión importante el preparar a sus trabajadores, conocerlos, porque gracias a ellos una empresa es competitiva o en su defecto irá al fracaso, cuando el personal no conoce ni la empresa, ni los productos o servicios, ni los clientes y mucho menos el mercado, incluyendo el tipo de tratamiento que debe dar a sus trabajadores.

*“Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar, y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas”.* (Psc. IVAN CAMILO SUAREZ PONGUTA Gerente en Iván Camilo Suárez & Consultores Asociados Colombia



Consultoría de estrategia y operaciones año 2014). Muchos empresarios desconocen el gran efecto y beneficio de un buen plan de capacitación, por tal motivo prefieren no invertir en algo que es fundamental como cualquier tangible o intangible de una empresa y a su vez que repercuta en la buena marcha de la organización.

Contar con un talento humano calificado muchas veces no es tarea fácil. La búsqueda que empieza desde la selección en una entrevista es ardua, ver quién es el elemento adecuado que puede calificar para el puesto que se oferta, pues un currículum, por muy bien estructurado que esté, no da fe de que verdaderamente sea la persona ideal para que forme parte de determinada empresa. Se necesita que además tenga iniciativa, liderazgo, creatividad, madurez, para afrontar situaciones complicadas dentro de la empresa.

Las empresas deben y están en la obligación de estar al tanto de los cambios que año a año se van generando en el complejo mundo laboral, los mismos que son constantes; si se deja de preparar y de otorgar herramientas socio profesional y laboral, la empresa está destinada a un eminente y seguro fracaso, lo que traería pérdidas a las empresas y posteriormente el cierre de la misma. Las empresas pagan por personas que sean capaces de tener soluciones constantes o al menos estructurarlas. Sin duda el costo más alto, es tener un personal que no responde profesionalmente, está desanimado y no cumple con las metas que una empresa busca alcanzar, a esto se le llama: RESULTADOS.

Toda oportunidad es una acción y toda acción una oportunidad, tan cierto es este adagio, pues la vida profesional es una suma de oportunidades que deben ser aprovechadas y desde luego devengadas, debido a que nadie adquiere conocimientos que no los va a aplicar. Toda finalidad de oportunidad de superación busca poner en práctica, con cierto criterio, aquello que se pudo conocer, entender o descubrir. Es lógico pensar que no basta con los conocimientos adquiridos en una universidad para alcanzar un título de superior, pues en la actualidad se necesita que sus

conocimientos existan, sean avalados por certificados de capacitación constante y sumada a la experiencia profesional.

Los profesionales de esta nueva era deben ser integrales, no solo poseer conocimientos académicos, laborales, sino que además, deben tener habilidades sociales, esto es necesario para tener un buen trato a nivel de clientes y demás personas relacionadas con el campo laboral de la empresa.

No obstante, otro aspecto importante que consideran los empresarios, son las relaciones humanas, esto es necesario para mantener la armonía laboral, la ética profesional que deben tener todos los profesionales, y últimamente se ha relegado, pues este atributo es la imagen empresarial que dejará cada persona en el lugar donde vaya a representar a la empresa donde trabaja, pues desde ese momento deja de ser o tener un nombre personal y se convierte en un nombre corporativo, así, todo lo que haga, es como si la empresa lo hiciera, sea esto bueno, malo o regular.

Las empresas destinan buen recurso financiero para que los coaching, entrenadores, asesores de imagen, psicólogos industriales, ayuden a su personal profesional a desarrollar en lo que se refiere a las Relaciones Públicas, que mucho ayudan a la empresa a cerrar negocios, conseguir nuevos y potenciales clientes y mantener los actuales. El trato que proporcione el trabajador a sus clientes lo define el 60% como una excelente gestión profesional.

Ahora, abordando la calidad de las capacitaciones, sin duda éstas deben tratar de temas actuales, aplicables a la realidad laboral, prácticas, no muy teóricas, que permitan la participación grupal, que se base en experiencia y vivencias y que sean capaz de motivar. Debe poseer recursos didácticos que sean de útil apoyo para el capacitado (s), el curso debe ser integral. Muchos recomiendan un mínimo de 5 personas a capacitar con un máximo de 20 personas, para lograr primero conocer las habilidades de cada uno y que el curso cumpla con sus expectativas de enseñanza; lograr que todos debatan, opinen, participen, pregunte, en resumen, sea una actividad que genere un feedback, (retroalimentación). Es también cierto

que no sólo aprenden los capacitados sino también el capacitador, esto se debe a que él se obliga a investigar, conocer y tener más respuestas que lo ayudarán en su carrera. El interlocutor debe ser pedagógico y si es posible tener conocimientos psicológicos o sociológicos, pues su trabajo se centrará en conocer la diversidad de conocimientos que existen en una organización, lograr reunir esos talentos de forma integradora en provecho de todos, lo fructífero de cada sección o programa de capacitación, es que todos aprendan de todos, se considera a esto como un mensaje subliminal en el proceso. Un capacitador también trabaja en la parte subjetiva del capacitado, esto con el fin de darle herramientas deontológicas que deberá aplicar en el trabajo, como la honestidad y ética profesional que son todavía base fundamentales en una organización, y que toda causa por buena o mala que fuere siempre tendrá sus consecuencias; esto significa que el talento humano puede generar un criterio moral y respeto a las normas, pero por sobre todo, respeto al ser humano, el mismo que debe ser recíproco entre superiores y subalternos.

El proceso no termina aquí, pues el motor guía que son los superiores, sean estos Gerentes, Directores, Jefes, o los mismos empresarios, deben empezar a formar una cultura, una conciencia social basada en la solidaridad y también en el respeto. Pensar que todos conforman una máquina productiva dentro de la empresa, que si uno, dos, o tres fallan el plan, por muy bien estructurado que esté, colapsa y fracasa. Es allí donde el capacitador debe trabajar para subsanar esas fallas. Si bien las capacitaciones no son recetas mágicas, si no existe la predisposición de los integrantes o asistentes a la misma, la aplicación debida, el ánimo de mejorar y superarse, evidentemente esta fracasará, la inversión es infructuosa, por ende la empresa no logrará alcanzar los objetivos empresariales planteados. Es importante también capacitar a los superiores ya que son parte principal del talento humano, dado que muchos no saben delegar, o muchas veces separar la amistad de una responsabilidad laboral. Siempre ellos deben conocer, un 5% más que sus subalternos, para poder dirigir un grupo de trabajadores.

En realidad no existe un momento ideal para capacitar al personal, pues el 50% considera hacerlo como parte de un plan de contingencia, para estar preparados para futuros retos y dificultades, pero que sin duda están cerca de suceder en el mercado empresarial, un 30% como parte de estrategias para mantener a un personal siempre actualizado para el desarrollo de una organización; y un 20% cuando han sucedido acontecimientos difíciles que han causado daños graves o leves a nivel interno, que se reflejaron de forma externa. La idea muchas veces, es evitar el despido de un profesional, frustrarlo, lo cual afecta anímicamente en un 90%. Sin duda el efecto que muchos no creen, pero que es real en la actualidad, es la tasa número uno de suicidios, sea del extracto social que sea. Esto sucede generalmente, por no contar con una fuente de trabajo y de ingresos, el individuo no tiene la forma económica de solventar y satisfacer sus necesidades desde las más básicas, hasta aquellas que pueden ser consideradas como suntuosas y que mejoren o den calidad de vida a una persona.

Se ha comprobado que el 90% de personas capacitadas en un curso, seminario, charlas, etc., tienen mejor perspectiva de la vida, aumentan su confianza, amor propio, valor profesional, amplían su mente, logran desarrollar criterios, son capaces de tomar decisiones de forma inmediata, tienen más deseos de superación, investigan más, evitan la depresión, preocupación, estrés, son entusiastas, y lo mejor de todo, llegan a ser líderes. Se ha comprobado que muchos de ellos gracias a la preparación y experiencia llegan a ser microempresarios.

## **5.2. Comprobación de hipótesis**

En el proceso de la investigación realizada en la empresa, se usó la fórmula hipotética, para determinar la frecuencia de realización de actividades de capacitación al personal de esta empresa.

Para determinar la hipótesis, se usará el método hipotético deductivo, previo al planteamiento de las siguientes preguntas:

- El problema es que la capacitación no se realiza, en ocasiones, de forma adecuada para el beneficio del talento humano
- Si se la realizara de forma adecuada el talento humano estaría produciendo más y mejor.
- Probablemente el personal capacitado, no está aprovechando ni poniendo en práctica las clases recibidas.
- Al talento humano no le interesa recibir las capacitaciones profesionales en la empresa, porque las consideran aburridas o pérdida de tiempo y poco instructivas.

Las hipótesis pueden guiarnos o darnos una idea de cómo los profesionales están respondiendo a los programas de capacitación, de tal forma que si estas son verdaderas o falsas, deberán ser probadas.

Tabla 6  
Censo Interno empresarial

		CENSO INTERNO EMPRESARIAL					
<b>Total de Trabajadores</b>	210						
<b>Total en áreas gerenciales</b>	9						
<b>Total</b>	219						
<b>Cargos administ.</b>							
<b>Asistentes</b>	<b>Auxiliares</b>	<b>Secretarias</b>	<b>Pasantes</b>	<b>Financiero/contab</b>	<b>comparas</b>	<b>Import y export</b>	
50	40	70	50	21	21	21	

Por area						
<b>Relaciones Humanas</b>	<b>Trafico</b>	<b>Mercadeo / Ventas</b>	<b>Relaciones Públicas</b>	<b>Legal</b>	<b>Serv. Al cliente</b>	<b>mantenimiento</b>
21	21	21	21	21	21	21

sexo		edad				Estudios Profesionales		
Femeninos	masculinos	18 - 23 años	24 - 30 años	30 - 45 años	46 en adelante	Estud. Universit cursando	Finalización de estudios universitarios	Sin estud. Univers.
100	110	30	60	45	75	80	120	10

Preparación continua			Experiencia Laboral			
Maestrias cursando	Maestrias Finalizadas	Ninguna	Con experiencia de 1 a 2 años	Con experiencia de 3 a 5 años	Con exp. De 5 años o mas	ninguna
80	40	90	45	55	100	10

Estas hipótesis se apoyan en los resultados estadísticos para conocer de forma cuantitativa, la cantidad de personas o grupo humano que colabora en una organización que está aprovechando los cursos de capacitación, a los que no les interesa o los que definitivamente no los necesitan.

Por tanto los programas de capacitación, cualquiera que sea su modalidad, se lo clasifica en esta forma:

- Necesarios
- Recomendables
- Importantes
- Continuos
- Innecesarios

Por ejemplo un grupo de trabajadores del sector administrativo, en edades de 18 a 23 años, con dos años de experiencia, sexo indistinto, cursando y recientemente terminando sus estudios superiores; capacitarlos es necesario. La razón es que ellos son talento humano fresco, con ideales, ímpetu, predisposición e interés y de quienes la empresa se nutrirá de sus conocimientos, esto se verá reflejado en la producción que a mediano plazo tenga la organización.

Es evidente, que el temor está en la fuga de talentos a otras empresas, quienes les ofrecen mejores expectativas y crecimiento laboral, que pueden ser interesantes y convenientes, para ellos como profesionales.

## CAPÍTULO VI

### LA PROPUESTA DEL PROYECTO

#### 6. Propuesta

La elaboración de una propuesta debe contener los siguientes beneficios, que ayuden al talento humano a ser más productivo dentro de las horas de trabajo:

- Identificar necesidades
- Definir objetivos de la capacitación
- Diseñar programas
- Ejecutar programas
- Evaluar resultados.

A fin a esto, se ideó la posibilidad de dotar de un **Departamento de salud laboral, orientado al bienestar del talento humano de esta empresa.**

#### 6.1. Nombre de la propuesta.

El nombre de la propuesta es: **DEPARTAMENTO DE SALUD LABORAL**

#### 6.2. Datos informativos

El departamento de salud laboral estará adscrito al departamento de RRHH, esto es, que trabajarán de forma conjunta, compartiendo e integrando responsabilidades.



Tiene como finalidad velar por el bienestar psicológico, emocional, anímico, como también la preparación continua, organizando programas de capacitación que involucren: mente, salud, e intelecto.

El motivo de crear tan innovador proyecto y proponer tan interesante propuesta, es por los resultados que está generando en países como Chile, Colombia, Perú, México, Estados Unidos. Donde problemas como el estrés, la rutina, bajo de ánimo, provocan que una empresa se desarrolle como tiene planeado. No obstante. la preparación profesional es importante, mantener al personal actualizado y competitivo con charlas, seminarios, foros, etc.

### **6.3. Justificación**

Las empresas en Ecuador, tienden a despedir a su talento humano; cuando este deja de ser productivo o no responde a las expectativas de la empresa.

Estos despidos con frecuencia son ilegales y lesivos. De modo que los empresarios, gerentes, o jefes inmediatos nunca investigan las causas de este bajo rendimiento laboral, a ciencia cierta no les interesa, lo que a la larga es un grave atentado para la estabilidad de la empresa.

Por tal motivo. contar con un departamento que tenga las funciones de velar por la salud de los trabajadores, es de vital importancia; es así que las empresas deben empezar a dejar de pensar y actuar con mentalidad 100% lucrativa y empezar a involucrarse en conocer a las personas con las que se trabaja.

Capacitar con técnicas Coach en empresas de primer mundo. está dando fabulosos resultados. Su producción aumenta, pues no solo cuentan con profesionales altamente capacitados, sino que además están involucrados en mejorar constantemente en sus trabajos. Así mismo, los jefes inmediatos ya no son los tradicionales que delegan órdenes, si no que

su talento humano los lleva a saber: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacer?, ¿Cuánto hacer?. Las decisiones son inmediatas y las soluciones deben ser efectivas o al menos procurar que sean así.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivos generales**

El departamento debe lograr que el talento humano logre tener ese equilibrio emocional y mental que muchas veces son la razón de la baja intensidad e interés laboral en una organización, los mismos que producen más despidos, aumentando cada vez más el desempleo que existe en Ecuador.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Cumplir a mediano plazo con un plan de capacitación para el personal laboral de la organización.
- Lograr que los trabajadores empiecen a ser independientes en sus tareas laborales.
- Conseguir que la empresa minimice gastos por concepto de indemnizaciones por despidos.
- Aportar a la empresa con talento humano cada vez más competitivo lo que hace que una organización sea más rentable.
- Hacer que dentro del círculo laboral exista más integración entre los trabajadores, gestionar acciones de mediación ante desacuerdos laborales.

## **6.5. Modelo operativo**

El departamento de SALUD LABORAL, tendrá las siguientes funciones:

- Administrativas propias del departamento.
- Control de nómina.

- Sesiones de psicología y consejería para trabajar en la psiquis y emociones del trabajador.
- Estudio del ambiente laboral con relación a los trabajadores.
- Revisión de contratos laborales, en los cuales se trabajará con el departamento de RRHH..
- Coordinación de planes de capacitación, tanto a los mandos jerárquicos como a los trabajadores.
- Definir y presentar presupuestos de cursos de capacitación a RRHH y Gerencia General.
- Remitir resultados a RRHH y a Gerencia General.

### **6.6. Modelo Operativo**

Para que este departamento cumpla con las exigencias de la organización, este debe ser:

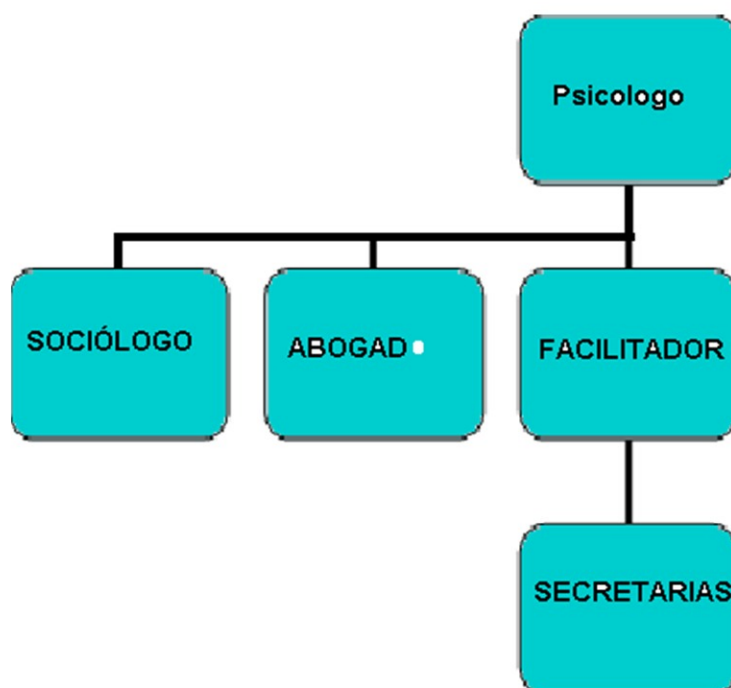
- De oportunidad
- Innovador
- Rentable
- Viable
- Factible
- Financiable

El departamento contará con el siguiente personal capacitado

- Psicólogos
- Sociólogos
- Abogados
- Facilitadores
- Secretarias

El organigrama jerárquico será de esta forma:

Gráfico 25  
Organigrama Jerárquico. Por: Galo Gómez



#### Presupuesto para los cargos

CARGO	REMUNERACIÓN
Psicóloga (1)	USD\$ 1.500,00
Socióloga (1)	USD\$ 1.500,00
Legales (2)	USD\$ 1.500,00
Facilitadores (3)	USD\$ 700,00
Secretarias	USD\$ 650,00

Horarios de trabajo:

De lunes a viernes de 08h30am, hasta las 16h00pm

## 6.7. Componentes de la propuesta

Tabla 7

Componente de la propuesta. Por: Galo Gómez

COMPONENTES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Depart. Salud laboral			
Objetivos			Posible
Metas		Viables	
Hipótesis		Viables	
Resultados			Óptimos
Evaluación			Óptimos

## 6.8. Plan de acción

**Naturaleza del proyecto:** capacitación empresarial integral continua

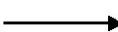
### Matriz para la elaboración de un plan de acción:

La importancia de implementar un plan de acción a la propuesta, sirve para la toma de decisiones por parte del departamento de RRHH, y hacia a la gerencia, esto es porque el departamento de SALUD LABORAL trabajará conjuntamente con el departamento de RRHH. Pues para ambos, su labor se orienta a velar por el correcto rendimiento del talento humano dentro de una organización.

Tabla 8

Matriz para la elaboración de un plan de acción. Por: Galo Gómez

Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Aplicación de test psicológico al talento humano, para	Elaboración de encuestas simples, puntuales, concretas, de	Test trimestrales, o semestrales en el	Uso de sistemas Tecnológicos y software	Una hora a elegir dentro de las horas laborales,	Psicólogo, con la ayuda de un auxiliar o

Sigue 

investigar aspectos psicológicos, sociológicos, emocionales, laborales y profesionales.	respuestas múltiples mínimo 5 preguntas máximo 12 preguntas	departamento De SALUD LABORAL	para la aplicación de este Test	tiempo de duración de responder el Test 15 a 20 min.	sociólogo
Dinámicas de grupos	Notificar al personal laboral la realización de esta actividad, para fortalecer el desarrollo y productividad  Laboral (esta temática varia)	Reunir al personal laboral en un punto de encuentro puede ser en la empresa o fuera de la empresa algún club, sala de eventos, exposiciones,	Cuando sea necesario se pedirá objetos varios.	Fines de semana, preferiblemente Sábado o domingo	Psicólogo Sociólogo Facilitadores
Talleres PNL	FOROS / CHARLAS,	Organización de eventos in hause, convocatoria vía medios electrónicos, redes sociales.	Libretas, bolígrafos, video, Grabador, a elegir	Organizadas previo cronogramas de actividades para no afectar las horas de trabajo	Psicólogos, facilitadores
Oratoria	Charlas, conversatorios	In hause	A elegir	Por cronograma de actividades	abogados

## Los valores

**Misión;** el objetivo es preparar al personal laboral de forma continua; no solo con conocimientos profesionales, concerniente a la carrera profesional del talento humano, sino que además puedan tener una preparación integral, que fomente también los valores humanos.

**Visión:** Alcanzar como organización; la calidad profesional y laboral, con la finalidad de estar preparados al cambiante mundo empresarial, ser ejecutivos de élite, no solo empleados o trabajadores. Si no que además sean personas que aporten con ideas, iniciativa, creatividad, disciplina y responsabilidad laboral, a favor del desarrollo empresarial.

Tabla 9  
FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovador</li> <li>• Necesario</li> <li>• Importante</li> <li>• Eficaz</li> <li>• Practico</li> <li>• Financiable</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y desarrollo.</li> <li>• Talento Humano diversificado.</li> <li>• Interés de la empresa de capacitar a su talento humano.</li> <li>• Existe presupuesto para estas actividades.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala organización de un cronograma de capacitaciones.</li> <li>• Incorrecta selección de los temas a tratar.</li> <li>• Incorrecta forma de analizar al personal laboral</li> <li>• Despidos laborales</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia con consultoras RRHH</li> <li>• No determinar bien el presupuesto para estas actividades.</li> <li>• Ausencias e inasistencias a estos eventos</li> <li>• Pérdida de interés por parte del talento humano a estas actividades</li> <li>• Acontecimientos fortuitos</li> </ul>

## **CAPÍTULO VII**

### **Conclusión de la investigación**

#### **7. Conclusiones**

La presente investigación aborda tres escenarios, estos son: el talento humano, la capacitación y la productividad empresarial.

Aspectos que en la actualidad marcan el camino económico y empresarial de una organización. Es así que muchos empresarios, gerentes, jefes, Directores, se cuestionan la posibilidad de capacitar y preparar al personal que tienen a su cargo, como también ¿Cómo alcanzar la productividad empresarial?, ¿ser rentables, producir buenos productos u ofrecer buenos servicios?, ¿si es factible hacerlo y en qué momento?, ¿si existe el presupuesto para implementar un plan de esta naturaleza?, entre otros cuestionamientos.

En efecto, una empresa no puede ser productiva si su razón medular no está debidamente capacitada, si no existe mano de obra calificada, o si su personal no está verdaderamente comprometido con su trabajo, por razones emocionales, personales, entre otras.

No basta tan solo contar con tecnología de punta, si no existen los conocimientos para manipularla y explotarla, gran cantidad de empresas en Ecuador han tenido que cerrar y finiquitar sus actividades, por ignorar o minimizar esta estrategia tan vital y necesaria para poder mantenerse y competir en el mercado profesional, así como empresarial.

Para estudiar esta realidad se tomó una empresa local de Guayaquil con 219 trabajadores o talento humano que la integran, 210 integran la parte administrativa - ejecutiva, y 9 la integran los colaboradores de alta jerarquía,



quienes a su vez tienen estudios superiores completos, incluyendo maestrías, post grados, seminarios, etc.

La empresa tiene más de 10 años en la actividad industrial, generando importantes plazas laborales. Esta organización está en constante desarrollo, esto se debe, en buena parte, a que le da gran importancia a su talento humano, de tal suerte que otorga beneficios a sus trabajadores, pues su filosofía es: “un trabajador contento, es un trabajador productivo”, esto es totalmente cierto, por que otorga incentivos económicos, como: bonos, aumentos salariales, crédito educativo, a esto se le suma un plus que son las capacitaciones.

Hasta la presente, en el Ecuador, en las empresas pequeñas o medianas, todavía no está arraigada esta cultura de preparar de forma continua a los trabajadores, dejando a su arbitrio y potestad el prepararse independientemente. Aun así, el trabajo de crear conciencia en esta labor ha hecho que proliferen empresas capacitadoras y consultoras, dedicadas a mejorar al talento humano de cada empresa. Sus programas variados se asemejan o diferencian, dependiendo del área al que quieran centrar sus esfuerzos estas empresas y el problema que necesite mejorar una empresa para hacer más productiva.

Los profesionales que salen con un título de tercer nivel, sus conocimientos para la realidad laboral, lastimosamente son obsoletos, más todavía cuando se ha tenido poca o ninguna experiencia previa.

Por tal motivo, las empresas analizan a su futuro talento humano, para poder determinar si es apto o no, para la vacante en concurso.

Por otro lado, un buen programa de capacitación debe ser integral, haber conocido al personal a entrenar, las fallas internas en la empresa, todos los aspectos físicos, estructurales, laborales, que posee una empresa.

En resumen, tener en lo posible una radiografía de la organización. Para que sea efectiva y surta los efectos esperados a mediano y largo plazo.

Las personas somos por esencia interactivos y acostumbrados a vivir en sociedad, de allí nace que estas actividades capacitacionales sean dinámicas, motivadoras, menos teóricas y más prácticas, para que satisfagan las expectativas del personal a preparar.

Las capacitaciones no solo deben ser teóricas deben tener fuertes bases de moral, ética; esto es, que se rescate la parte deontológica de una profesión. Esto también colabora para que una persona sea un profesional de éxito y una empresa goce de reputación, imagen, calidad profesional y laboral de sus colaboradores profesionales.

La empresa produce, no porque posee óptima tecnología y produzca productos de calidad u ofrezca servicios idóneos. Esta llega a hacerlo cuando todos su personal, sin distinción alguna, es participe de un programa de capacitación, sea por protocolo, buenas costumbres, educación, buen trato. De tal suerte que un cliente regresa porque desde su entrada a la empresa, el trato recibido fue cordial, respetuoso, amable. Por algún plus o valor agregado las empresas logran ganar mercado, y el desarrollo del talento humano, es uno de sus pilares.

### **7.1. Recomendaciones**

La efectividad de las capacitaciones dependerá de cuanto se conozca a los capacitados.

- Es recomendable contar con un historial laboral lo mas detallado posible, que ayude al capacitador a preparar su cátedra.
- Los valores como la misión y visión es importante tenerlos presentes, para no desvirtuar el concepto de la capacitación

- La planificación, coordinación y el cronograma de actividades son esenciales, para llevar un control de toda actividad realizada o por realizar.
- Pedir una nómina del personal colaborador de la empresa a RRHH para tener al menos un conocimiento general de los trabajadores.
- Realizar un estudio laboral interno o censo, para poder preparar los temas a tratar en cada clase por parte del capacitador
- Determinar el presupuesto que se destinará para estas actividades.
- Seleccionar bien al capacitador, se necesita que sea una persona capaz, con experiencia laboral sobre el tema, con estudios probados en áreas de ciencias humanas.
- Si es una empresa, que sea reconocida, con experiencia en el mercado del entrenamiento laboral.
- Si se desea incorporar una clínica de salud laboral, asegurarse de tener la infraestructura, los profesionales, el presupuesto.
- Evaluar cada cierto tiempo el desempeño del talento humano, para saber las posibles debilidades presentes, como también los resultados que ha alcanzado el programa de capacitación.

## Material De Referencia

### • Bibliografía

BENITEZ, K. T. (Julio - Diciembre de 2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *VISIÓN GERENCIAL*, 4(2), 91-98.

BENJUMEA ARIAS, M. L. (2008). Gestión del Talento Humano. (F. U. AMIGÓ, Ed.) *GUÍA DIDÁCTICA Y MÓDULO*, 21 - 26. .

Expo Capital Humano. (2013). *Glosario de Capital Humano*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de [http://www.expo-capitalhumano.com/front\\_content.php?idcat=114](http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114)

Flores Encalada, M. A., Jaramillo Luzuriaga, S. A., González, C. C., López Pitisaca, J. E., Ordoñez Armijos, L. H., Gómez Cabrera, P.,... Ernesto, C. G. (2011 - 2012). *Módulo VII: Gestión del Talento Humano*. Loja , Ecuador : AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA. Universidad Nacional de Loja. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Flores, E. (Marzo de 2013). *La Gestión del Talento Humano en el Sector Público Ecuatoriano*. Obtenido de <http://qualityconsultingroup.com/la-gestion-del-talento-humano-en-el-sector-publico-ecuatoriano/1030/>

Hernández Mendoza, F., Rocha, S., Pérez Guzmán, Y., & Gómez, A. A. (2003). *Tutorial para la asignatura administración básica I*. (F. d. Universidad Nacional Autónoma de México, Ed.) Fondo Editorial FCA.

Huerta, M. (2013). *Guía de Capacitación Empresarial. Tendencias en Recursos Humanos 2013* . Obtenido de Artículos Destacados: <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados/tendencias-en-recursos-humanos-2013.html>

HURTADO, D. (2008). *Principio de Administración*. (I. t. metropolitano, Ed.) Medellín, Colombia: Fondo editorial ITM.

Internacional de la Educación. (2014). *Educación técnica y formación profesional (ETFP)*. Obtenido de [http://www.ei-ie.org/spa/websections/content\\_detail/3267](http://www.ei-ie.org/spa/websections/content_detail/3267)

Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y gestión*(18), 103-137.

MUÑIZ, L. (2000). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. (Tercera ed.). Editorial Gestión.

ROBERTSON, T. (2012). *La rotación de personal y sus consecuencias negativas*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de [http://www.ehowenespanol.com/rotacion-personal-consecuencias-negativas-info\\_227282/](http://www.ehowenespanol.com/rotacion-personal-consecuencias-negativas-info_227282/)