

CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD: LO PERSONAL Y LO EMPRESARIAL

**AUTOR: LICDA. NANCY RAMÍREZ C.
OCTUBRE : 2020**



San Marcos

PREGUNTA DISPARADORA

¿ Cómo se debe administrar el personal de una organización para aprovechar el talento humano?

RESUMEN

Por administración del talento humano se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

El capital humano se debe aplicar y desarrollar bien. La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta dicho capital, enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. La capacitación es un proceso de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación.

El aprendizaje organizacional constituye la voz de mando en las organizaciones exitosas que quieren producir el cambio. El proceso de cambio incluye la descongelación, el cambio y la recongelación de las nuevas modelos. El cambio impone nuevas prácticas y soluciones y exige el desarrollo de las personas.

PALABRAS CLAVES

Competencias, desarrollo de personas, capacitación, conocimiento interno, conocimiento externo, administración, talento humano, reclutamiento, selección, inducción, evaluación, formación.

INTRODUCCIÓN

En estas épocas hablar de administración de talento humano es hablar de personas, de mente, de inteligencias de acción y proactividad. Si bien es cierto la administración del talento humano es una de las áreas que más ha experimentado cambios y transformaciones en las últimas décadas, sin lugar a duda es el activo intangible de las organizaciones más valioso, por cuanto ha llevado a las organizaciones alcanzar la excelencia.

Por tanto en este Modulo cuatro, el objetivo principal es presentar aspectos relevantes y medulares para desarrollar planes de capacitación y mejorar las competencias de los colaboradores en una empresa, donde esto ayude y los motive a ser más competitivos, a tener sentido de compromiso , de pertenencia de la empresa y todo los que está en ella.

En lo que respecta a la administración de talento humano, se debe iniciar conociendo el personal, identificar las características, para saber ubicar en el lugar determinado dentro de la empresa, conociendo y calculando las áreas fuertes y las oportunidades por mejorar. Para lograrlo la administración de talento humano consta de seis fases que todo profesional en el área debe conocer y ejecutar, para resolver las necesidades de la gestión de talento humano en función de la implementación de planes y acciones que consoliden el capital intelectual y la curva de experiencia en la organización.

Este módulo cuatro esta diseñado en dos grandes temas y una serie de casos que se presentaran en las actividades a ejecutar del módulo. El estudiante debe realizar las lecturas que se ofrecen y complementar con las lecturas que se sugieren en cada temática.

- Planes de capacitación y mejoras en las competencias.
- Administracion de Talento Humano.
- Casos (estos se presentan con las actividades a realizar en el cusu).

contenido

Conocimiento y competitividad: lo personal y lo empresarial	5
Desarrollo de Personas.....	7
Planes de capacitación y mejoras en competencias	9
Concepto de Capacitación:	9
¿Cuál es el enfoque de la capacitación?	12
Proceso de Capacitación	13
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	16
Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.....	17
Mapas de las competencias	18
Diseño del programa de capacitación	18
Ejecución del programa de capacitación	20
Tipos de capacitación.....	20
Técnicas de capacitación	21
Evaluación del programa de capacitación	22
Administración del talento humano.....	25
Objetivos de la administración del talento humano	26
Actividades de administración del capital humano.....	27
Actividades fundamentales de la administración de talento humano.....	27
Responsabilidad de las actividades de capital humano.....	29
¿Qué quiere decir administración de talento humano ?.....	30
Referencias bibliográficas.....	35

Índice de Figuras

Figura N° 1 Los estratos del Desarrollo	7
Figura N° 2 Tipos de cambios de comportamiento debido a la capacitación.....	10
Figura N° 3 Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.....	12
Figura N° 4 Las cuatro etapas del proceso de capacitación.....	15
Figura N° 5 El proceso de la capacitación	15
Figura N° 6 Pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.....	17
Figura N° 7 La Programación de la capacitación.....	19
Figura N° 8 clasificación de la tecnología educativa de la capacitación	21
Figura N° 9 La evaluación de los resultados de la capacitación.....	23
Figura N° 10 Respuesta de las Administracion del capital humano a las necesidades y desafíos de carácter social	28
Figura N° 11 Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano	29
Figura N° 12 <i>Los seis procesos de la administración de recursos humanos</i>	31
Figura N° 13 Modelo de diagnóstico de la ARH.	33

Conocimiento y competitividad: lo personal y lo empresarial

El conocimiento y competitividad de una organización es totalmente vinculante con el talento humano deben de trabajar de forma conjunta para lograr la competitividad en el mercado. En este contexto se debe entender competitividad como la capacidad de una organización

de cualquier índole, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Actualmente, organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes o usuarios, y también de hacerlo eficientemente. Esto resulta válido para todas las organizaciones no importa si ofrecen un servicio o un producto. Ofrecer valor se ha convertido en la prioridad para cualquier organización que busque fomentar el bien público.

El éxito de las organizaciones depende de la capacidad de responder rápidamente para satisfacer a sus clientes o usuarios, que cada día son más exigentes. Así, los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad, la excelencia, la reingeniería de procesos, la investigación... no son en sí mismos un fin, sino un medio que permitirá que las empresas y la administración pública sean cada día más competitivas.

En la medida que los miembros de cualquier organización se interesen en capacitarse y capacitar a su personal, en implantar procesos de mejora continua, gestión del conocimiento...etc., se podrá aspirar a ser competitivos a lo interno de la organización y a lo externo trascendiendo fronteras.

Las nuevas organizaciones se establecen en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información, y donde cada colaborador se convierte en un experto responsable de sus obligaciones. La responsabilidad de los directores y jefaturas, es crear y fomentar la capacidad de aprendizaje de todo el personal para fortalecer el conocimiento, pero también desarrollar una cultura donde los colaboradores tengan un lugar sobresaliente y se le de valor a su talento, por cuanto la competitividad no puede ser impuesta, sino que precisa de la participación comprometida de todos los miembros, y éstos se comprometerán por unos valores y resultados en los que verdaderamente crean y estén dispuestos a esforzarse.

En estas organizaciones si se desea mantener un nivel promedio adecuado de competitividad, a lo largo del plazo, debe utilizar procedimientos en la “planificación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia de forma integral.

Para comprender la eficiencia se consideran dos niveles de competitividad

Competitividad interna: Es capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas. La

organización compite contra sí misma, con la idea de su continuo esfuerzo de superación”

Competitividad externa: Orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del sector al que pertenece. Como el modelo de referencia es ajeno a la organización, ésta debe considerar variables externas: innovación, dinamismo, estabilidad económica para estimular su competitividad a largo plazo. La organización, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura.

Para lograr la competitividad interna y externa la herramienta principal de las organizaciones es el desarrollo de sus colaboradores para que de forma cooperativa logren sus objetivos de tal forma que en este contexto esta lectura muestra e instruye sobre el desarrollo de las personas a través de la capacitación y la formación, la cual los réditos son compartidos entre el colaborador y la organización como tal. Al respecto (Chiavennato, 2009) propuso la Teoría de cooperación de las organizaciones, planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera. (p231).

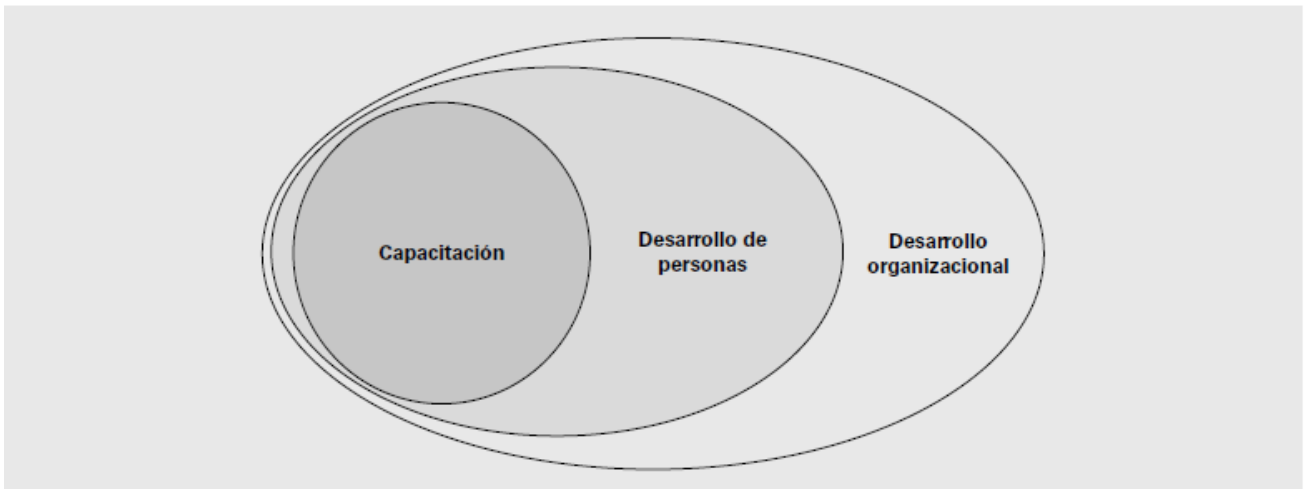
Desarrollo de Personas

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (Chiavennato, 2009; p 366)

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos. la capacitación el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional, como se observa en la siguiente figura 1

Figura N° 1 Los estratos del Desarrollo





Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p367)

Como se puede interpretar en la figura 1 las empresas actuales al tener un plan de capacitación con para sus miembros no solo los desarrolla a ellos como seres individuales, también por impacto directo esta fortaleciendo su activo intangible, el conocimiento a través de la capacitación.

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo. Peter Drucker afirma que, hoy en día, los gerentes son responsables de hacer que el conocimiento sea productivo. Es más, se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa al conocimiento, el cual es bueno cuando es útil. En otras palabras, el conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. En un mundo informatizado, en el cual todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas que acceden a ella para interpretarla y transformarla rápidamente — antes que otros — en un nuevo producto, servicio, aplicación, innovación u oportunidad. (Chiavennato, 2009; p368)

El objetivo de módulo es mostrar cómo las personas y las organizaciones se desarrollan debido al aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. A través de las lecturas y los aportes que ofrecen autores como Chiavennato y Alles se comprenderá los fundamentos principales de la capacitación y el desarrollo de las personas, con una especial atención al proceso de capacitación como medio para transmitir información, a la forma de programar

y ejecutar acciones de entrenamiento. Adicionalmente se pretende abordar los programas de cambios organizacionales y el desarrollo de las carreras como medio para optimizar, escalonada y permanentemente, el desempeño organizacional y el individual.

Planes de capacitación y mejoras en competencias

Para el desarrollo de este tema, se ha tomado como referentes a los autores Idalberto Chiavennato, Werther y Davis, 2014, para lo cual se harán transcripciones completas, con fines didácticos exclusivamente, se desea indicar que estos autores son máximos exponentes en la temática a estudiar y no se desea realizar plagio de sus libros por lo que se referencia de forma continua.

Aclarado lo anterior, es relevante recordar que las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia.

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Adicionalmente, produce beneficios directos para los clientes.

Concepto de Capacitación:

Según Chiavennato, (2009)

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

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

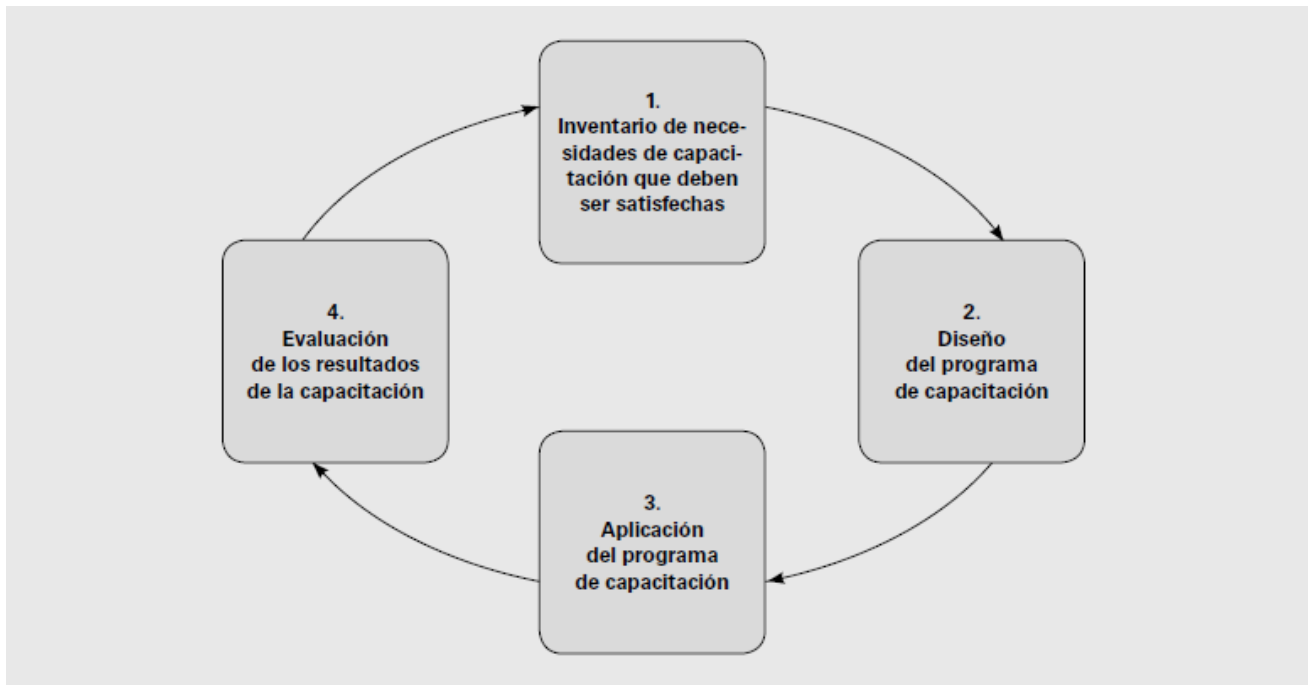
Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.⁶ Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona debido a que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos. La figura 2 muestra estos cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación. (p.372)

Figura N° 2 Tipos de cambios de comportamiento debido a la capacitación



Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p372)

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc.

La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización.

Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios.

Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad. (Chiavennato, 2009 pp 371- 372)



¿Cuál es el enfoque de la capacitación?

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias al nivel organizacional, divisional e individual se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender.

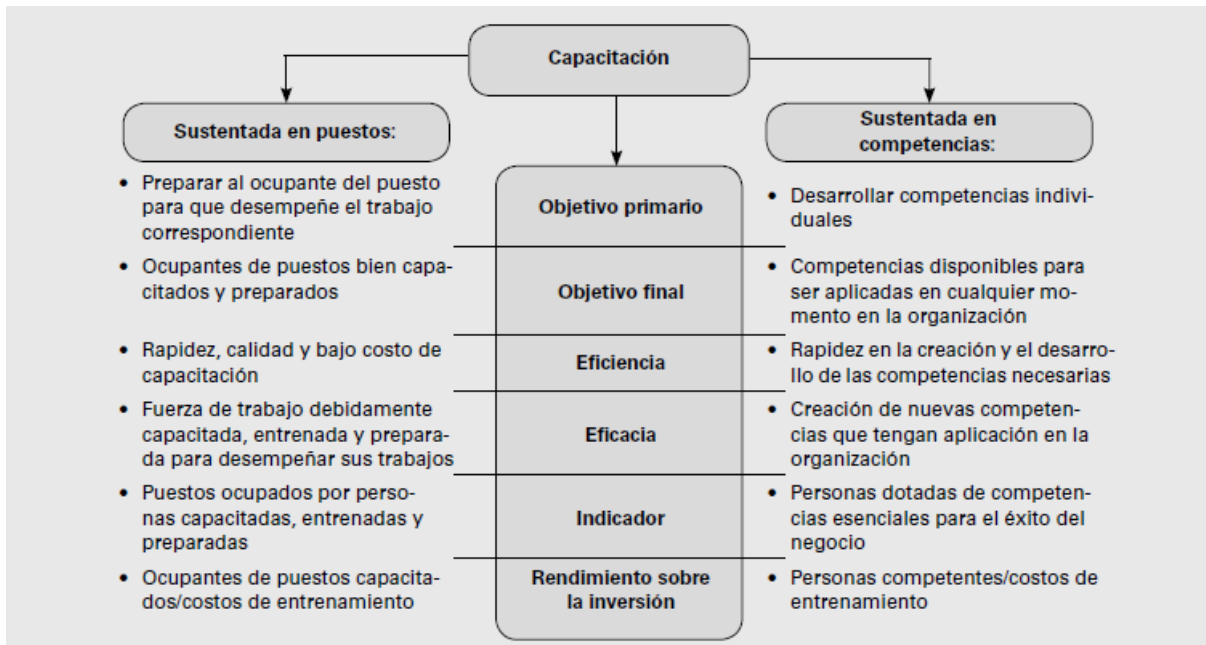
A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos.

La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Chiavennato, 2009; pp 372 -374)

Figura N° 3 Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias





Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p374)

Proceso de Capacitación

Para (Chiavennato, 2009) la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. *El diagnóstico* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. *La implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (p.376)

La figura 3 representa el ciclo de la capacitación. En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la

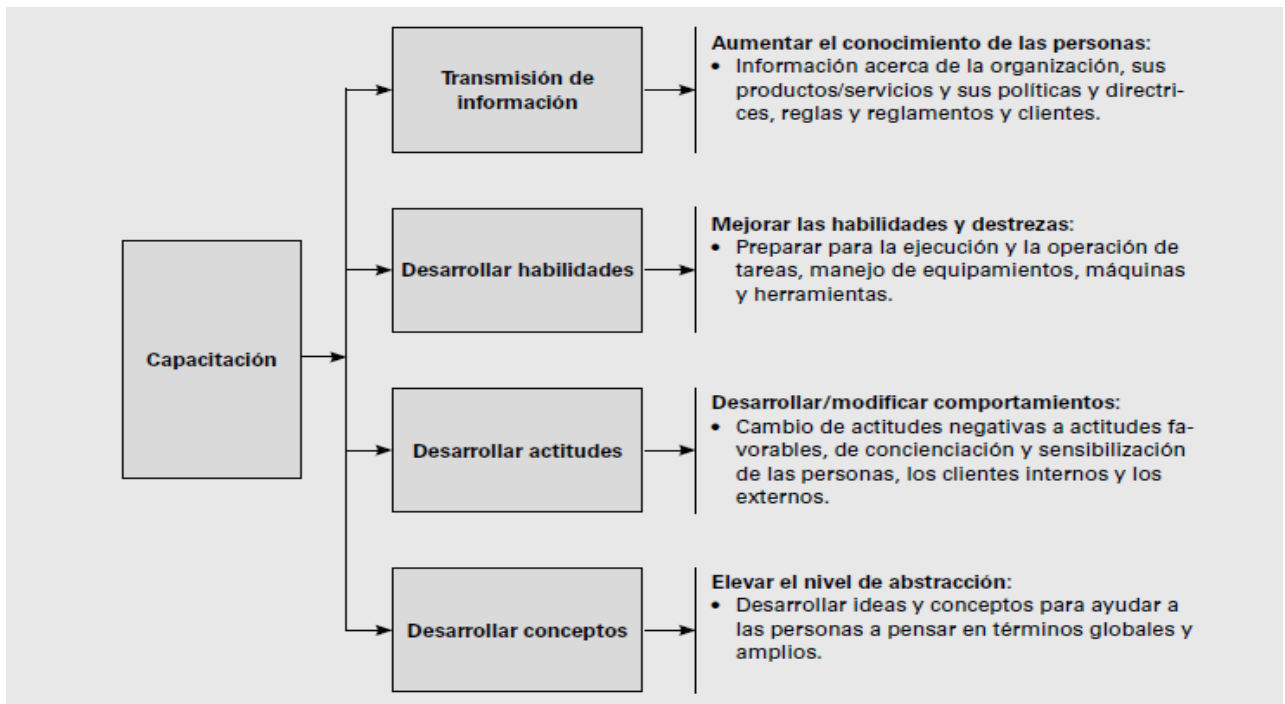
estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados.

La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente. (Chiavennato, 2009;p.376)

A continuación, se analiza cada una de las cuatro etapas de la capacitación.

Figura N° 4 Las cuatro etapas del proceso de capacitación



Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p374)

Figura N° 5 El proceso de la capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de línea – Asesoría de recursos humanos – Por ambos – Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p374)

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio. (Chiavennato, 2009; pp378-379)

Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

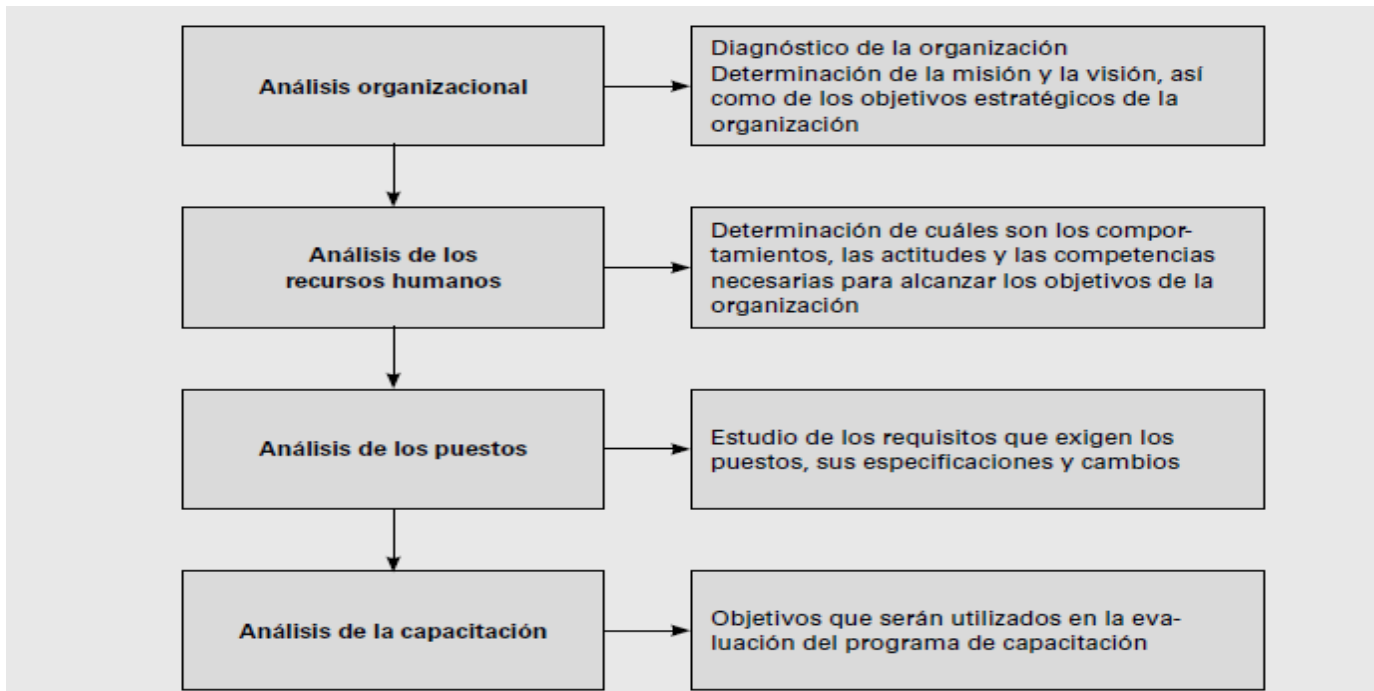
Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecerla estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas. (Chiavennato, 2009)

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer debido a cuatro niveles de análisis, como muestra la figura 6

1. ***El análisis organizacional***, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuál aspecto de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. ***El análisis de los recursos humanos***, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. ***El análisis de la estructura de puestos***, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. ***El análisis de la capacitación***, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación. (Chiavennato, 2009; pp 378- 379)

Figura N° 6 Pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación





Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p379)

Mapas de las competencias

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización. (Chiavennato, 2009; p.380)

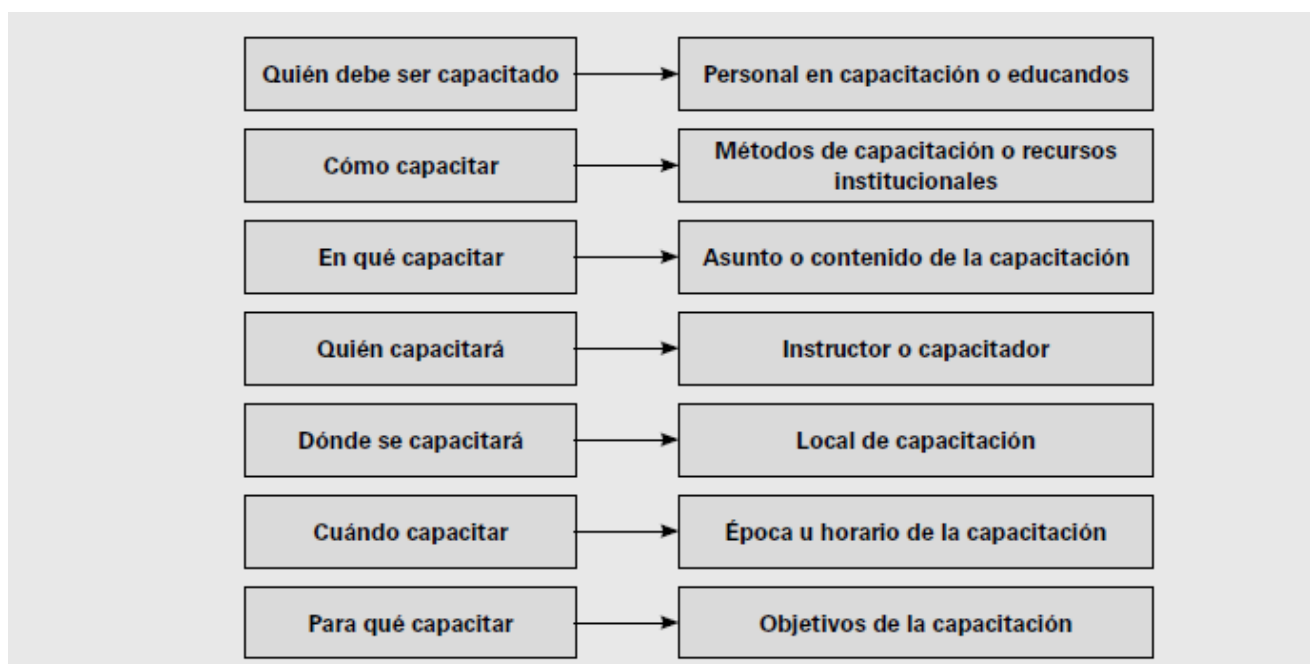
Diseño del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las *lagunas* entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura 7 a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación.

La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente. (Chiavennato, 2009; p.380)

Figura N° 7 La Programación de la capacitación



Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p380)

Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. (Chiavennato, 2009; p 381)

Tipos de capacitación

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

- **La capacitación en el puesto:** es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
- **Las técnicas de clase** utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (*role playing*) y juegos de empresas (*business games*). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura.

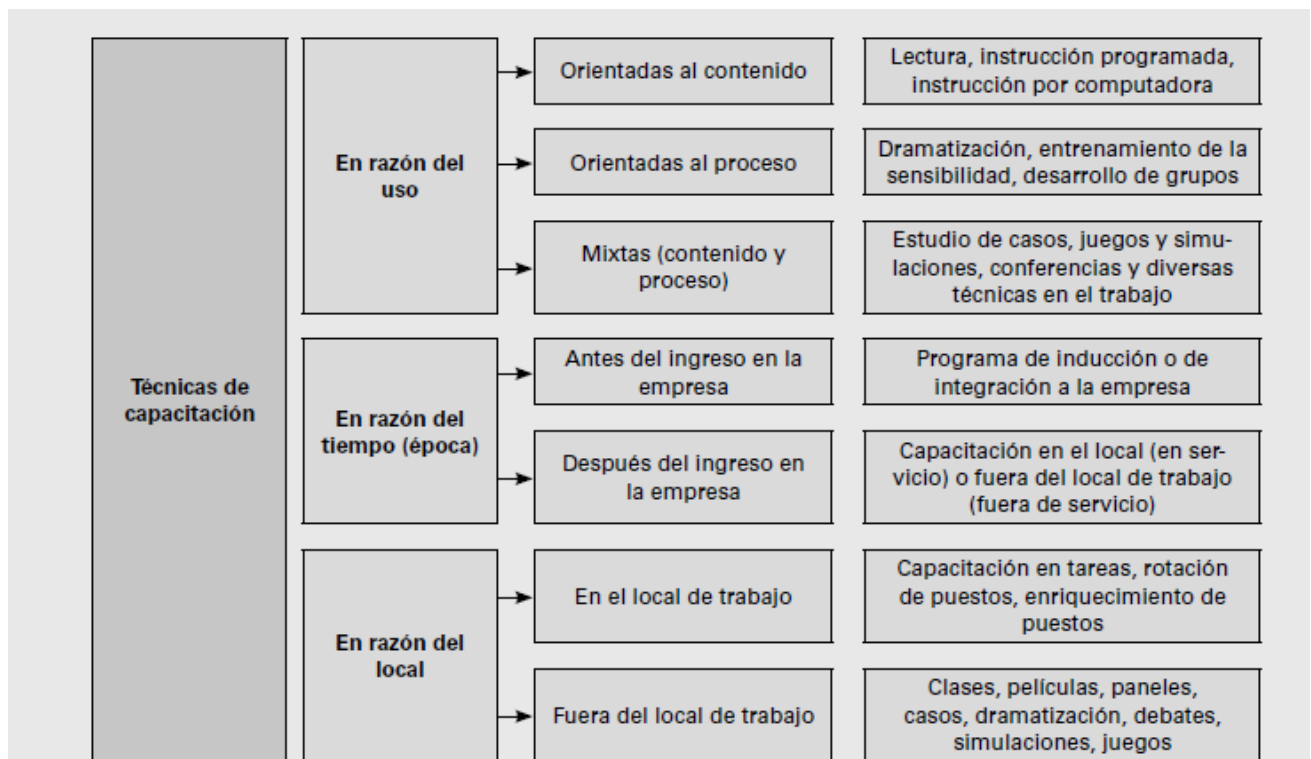
También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el

papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes. (Chiavennato, 2009; pp 383-384)

Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de la capacitación, a conocer, entre ella están las lecturas, instrucción de programas de capacitación, Capacitación en clase o presencial, la siguiente figura 8 muestra la clasificación de la tecnología educativa de la capacitación. Hoy día todas son muy efectivas, por cuanto el mundo globalizado en el que se vive se ha ido adaptando a la capacitaciones o formación virtual también.

Figura N° 8 clasificación de la tecnología educativa de la capacitación



Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p385)

Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. (Chiavennato, 2009; p.387)

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

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

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto. La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. **La reacción** es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendase a otros.
2. **Lo aprendido** evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y

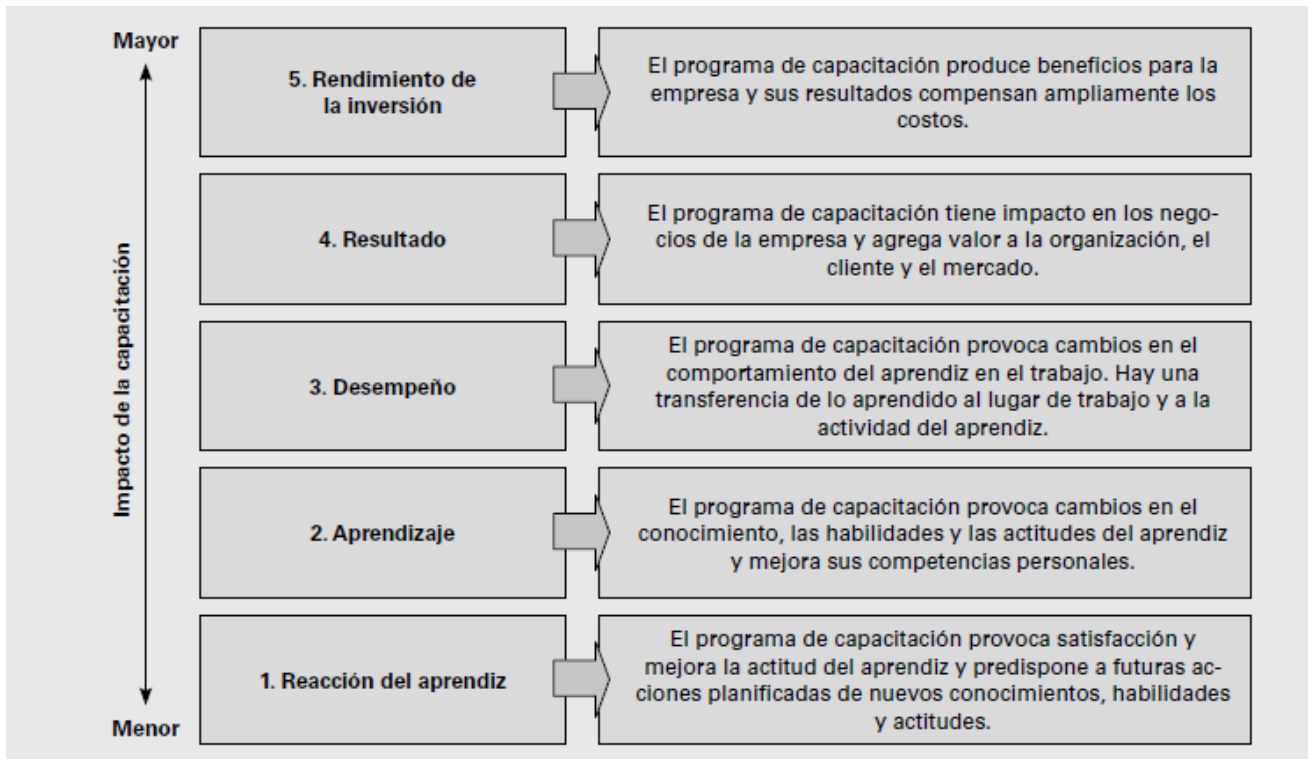


conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.

3. **El desempeño** evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. **El resultado.** Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:
5. **El rendimiento de la inversión**, también llamado ROI (*return on investment*). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena. (Chiavennato, 2009;p387)

Figura N° 9 La evaluación de los resultados de la capacitación.





Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p389)

El capital humano se debe aplicar y desarrollar bien. La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta dicho capital, enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. La capacitación es un proceso de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación.

El diagnóstico significa levantar un inventario de las necesidades de capacitación por medio de métodos, como el análisis organizacional, el análisis de los recursos humanos, el análisis de la estructura de los puestos y el análisis de la capacitación. Por lo general se basa en indicadores *a priori* o *a posteriori*. Una vez hecho el diagnóstico, se sigue con el diseño del programa, es decir, quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar.

La tecnología de la información moderna influye en la tecnología de la capacitación e implica recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico, multimedia, etcétera. La conducción del programa de capacitación se hace por medio de técnicas para diseminar información, como lecturas, instrucción programada, y también a través de la capacitación en el puesto y en clase.

Las técnicas de capacitación se clasifican debido al uso, del tiempo y del lugar y se basan en la aplicación de la teoría del aprendizaje. La evaluación del programa de capacitación se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos. La teoría de los resultados ha sido muy utilizada en tiempos recientes.

Administración del talento humano

La administración de talento humano se debe entender como un conjunto integrado de procesos de la organización, los cuales deben estar diseñados para atraer, desarrollar



motivar a los colaboradores. Se busca con la administración de talento humano obtener los mejores resultados de la organización de forma que logre la ejecución estratégica logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de las metas de la organización.

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos (Werther y Davis, 2014; p8).

Objetivos de la administración del talento humano

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la siguiente lectura

- **Objetivos funcionales**

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

- **Objetivos corporativos**

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

- **Objetivos sociales.**

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

- **Objetivos personales.**

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también, que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. (Werther Davis, 2014;p 10)

Actividades de administración del capital humano

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan, como lo ilustra la figura 10.

El propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Actividades fundamentales de la administración de talento humano

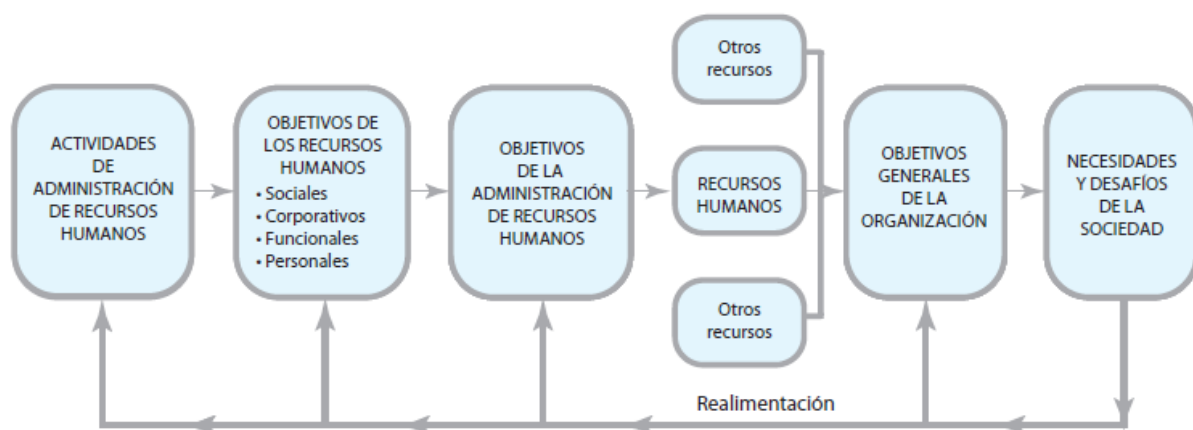


Las actividades de la administración de capital humano constan de acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de administración de capital humano, en tanto algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades. En estos casos, los profesionales se concentran en las actividades más esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios, los cuales pueden cubrir los objetivos y actividades que se describen en la figura 10.

(Werther & Davis, 2014)

Figura N° 10 Respuesta de las Administración del capital humano a las necesidades y desafíos de carácter social



Fuente: figura tomada de (Werther y Davis, 2014; p 12)

Los departamentos de capital humano desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, que también recibe el nombre de *relaciones industriales*. Por lo común, esto se logra mediante la implantación de normas y políticas, codificadas en un *reglamento interno de trabajo*, y mediante el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal no se encuentra contento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas circunstancias, la organización se enfrenta a una situación de relaciones obrero-patronales. Para responder a las peticiones colectivas efectuadas por los sindicatos, los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo con el sector laboral. Para mantener su eficiencia, los departamentos de capital humano llevan a cabo una evaluación de sus actividades, lo cual les permite obtener *realimentación* sobre las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar sus actividades puede ser a través del control de los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser llevar a cabo

una evaluación del grado de éxito y efectividad de cada una de sus actividades en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

En la figura 11 se establece una relación entre cada actividad y sus objetivos. Por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar metas de carácter corporativo, funcional y personal. Cuando una actividad no contribuye al logro de uno o más objetivos del departamento, es necesario destinar a otro fin los recursos que se dedican a ella. (Werther y Davis, 2014; pp 11-14)

Figura N° 11 Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Fuente: figura tomada de (Werther y Davis, 2014; p 13)

Responsabilidad de las actividades de capital humano.

La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los



casos, las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que hay un departamento de capital humano dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto a las personas que integran la organización.

Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, identificación, selección, *coaching*, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de capital humano.

Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano constituye un obstáculo para llevar a cabo sus otras actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de *delegación de funciones*. Ésta no reduce la responsabilidad de un gerente; sólo le permite compartir su responsabilidad. (Werther y Davis, 2014; pp 14-15)

Los procesos de la administración de recursos humanos

La administración moderna de recursos humanos (ARH) consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.

¿Qué quiere decir administración de talento humano ?

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

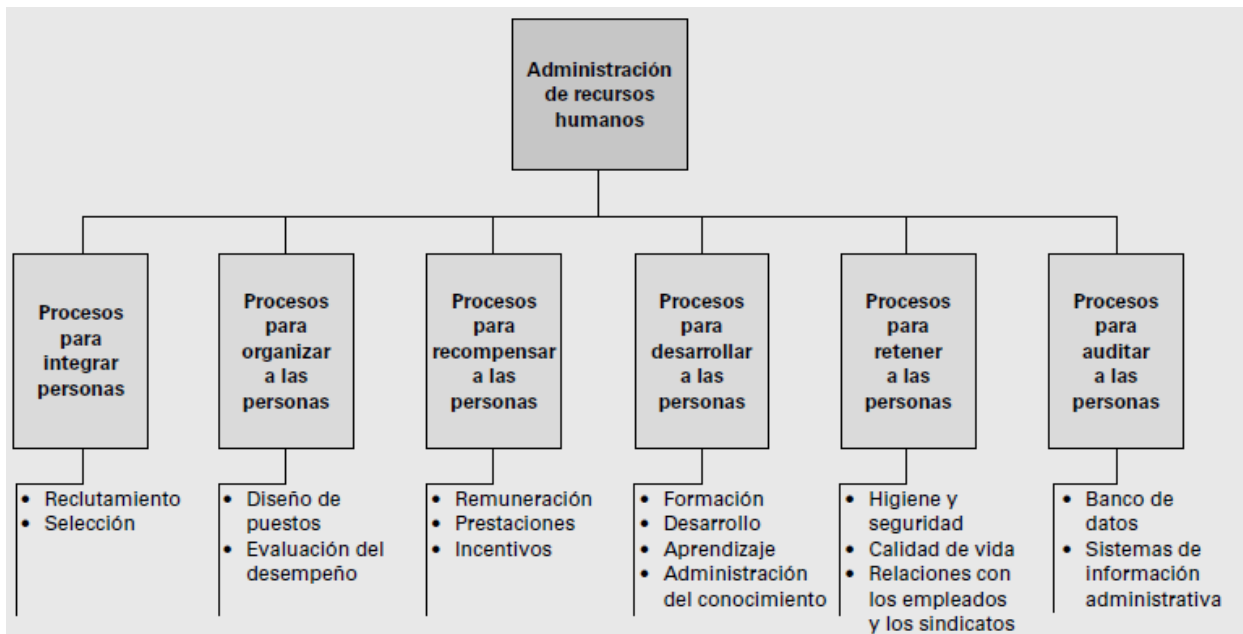
La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.

- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporciona realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.
- En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

Figura N° 12 *Los seis procesos de la administración de recursos humanos.*



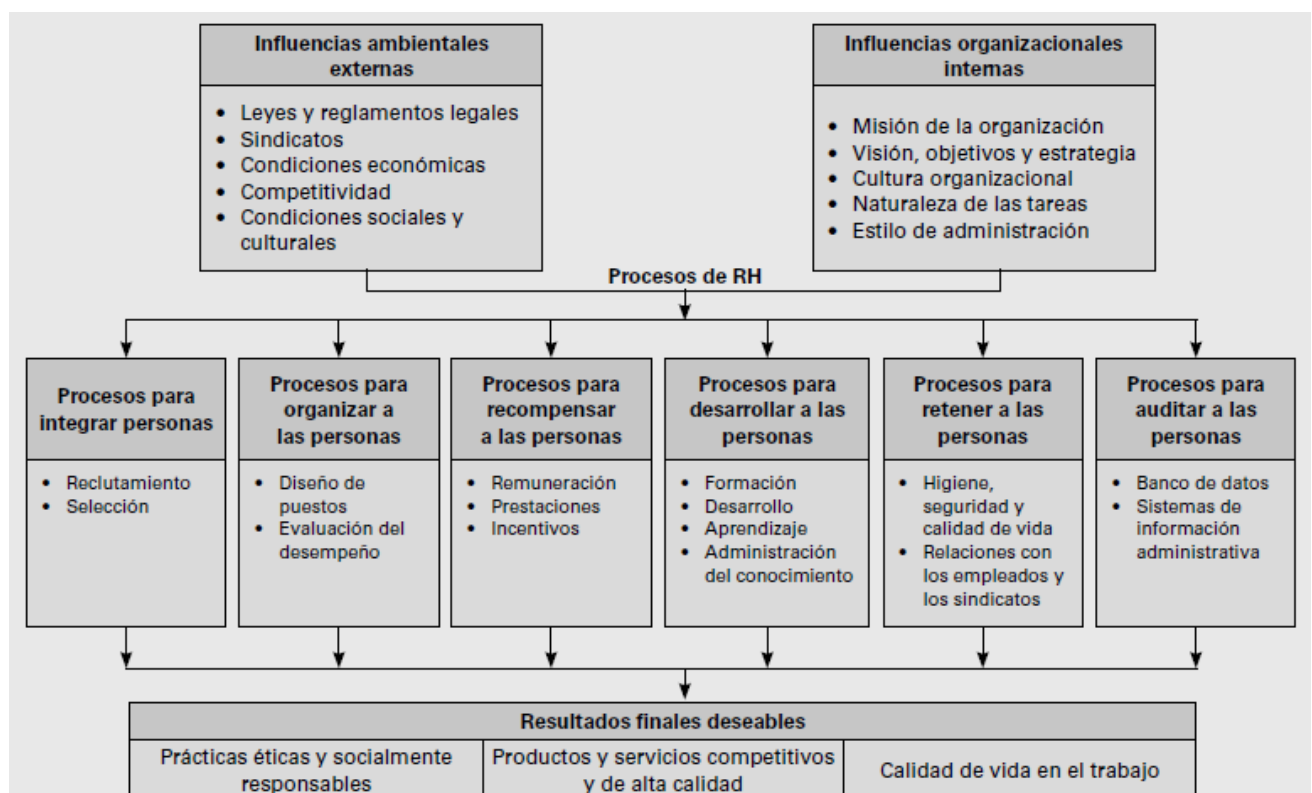
Fuente: figura tomada de (Chiavennato, 2009; p15)

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se puede llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación conformidad.
5. **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. (Chiavennato, 2009; pp 15-16)

Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un *cuadro de mando integral (balanced scorecard)* que los integre a todos. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la ARH, como muestra la figura 13

Figura N° 13 Modelo de diagnóstico de la ARH.



Fuente : Figura tomada de (Chiavennato, 2009; p 16)

En síntesis la administración del talento humano se resume en Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas. Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente. La relación entre ambas, que antes se consideró conflictiva, hoy se basa en una solución del tipo ganar ganar. Cada una de las partes tiene sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos.

La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización. En la actualidad, las organizaciones extienden su concepto de asociados, e



incluyen en él a los trabajadores, y ahora los tratan como asociados. Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la organización en la medida en que obtiene réditos adecuados. Así, las personas han dejado de ser consideradas recursos (humanos) para ser tratadas como asociados. Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas.

No obstante, la ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, lo cual requiere que los especialistas de RH y los gerentes de línea compartan las decisiones.

**ADICIONALMENTE, EL LECTOR DEBE CONSULTAR EL SIGUIENTE ENLACE
FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (2013). INICIACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS.
SEPTEN EDICIONES.**

[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/42048?PAGE=83](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/42048?page=83)

**DONDE ENCONTRARÁ DE FORMA AMPLIADA INFORMACIÓN PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, LA REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA ES
INICIACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL AUTOR FERNANDEZ 2013;**

Referencias bibliográficas

Chiavennato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Mac Graw Hill.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Capital Humano de las Empresas*. McGraw- Hill .



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica