

Cornisa: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Desarrollo De Competencias A Través De La Capacitación Para El Desarrollo Del Talento
Humano

Mónica Castilla Cabarcas

Sol Adriana Caucaly Rubio

Notas de las autoras

Mónica Castilla Cabarcas, Sol Adriana Caucaly Rubio, Especialización Gerencia de Recursos
Humanos, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá, D.C., Junio 21 de 2014

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Planteamiento del Problema.....	7
Justificación.....	9
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Desarrollo de competencias	12
Teoría de la motivación.....	12
Desarrollo del talento humano	21
Capacitación	24
Competencias	30
Método	36
Proceso metodológico	37
Estructura de la construcción del estado del arte	37
Resultados	39
Referencias	49
Apéndices	51

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Resumen

El área de recursos humanos es un aliado estratégico en el éxito organizacional, a través del interés de los gerentes y de la capacidad de los especialistas del área, en mostrar un rol más participativo e integrador, intentando realizar actividades que involucran de forma más directa al colaborador dentro del proceso de mejora de la organización.

Como medio integrador, se acude al desarrollo del talento humano, proceso que permite que el colaborador pueda realizarse en su labor y que las acciones que ejecuta estén insertadas en los objetivos y la razón de ser de la empresa. Esta realización implica satisfacción en el trabajo en sí y con todo lo que este representa.

El objetivo de este trabajo es realizar un estado del arte del desarrollo del talento humano en las organizaciones a través del desarrollo de las competencias, se fundamenta metodológicamente en una investigación de tipo cualitativo y las fuentes de información son de tipo secundario.

Palabras Claves: Teoría de la Motivación, Desarrollo del Talento Humano, Capacitación, Competencias.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Abstract

Like integrator way it's turn to the development of human talent, a process that allows the employee to perform at their work and that the actions executed are inserted in the objectives and rationale for the company. This embodiment involves job satisfaction itself and everything it represents.

The aim of this paper is to make a state of the art development of human talent in organizations through the development of skills, is based on a methodologically qualitative research and sources of information are of secondary type.

Keywords: Theory of Motivation, Human Resource Development, Training, Skills.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Introducción

El desarrollo del talento humano no es un proceso unilateral de parte de la organización, sino por el contrario es un asunto en el que intervienen los colaboradores de la organización como sujeto principal y destinatario insustituible de cualquier forma o actividad que propone el desarrollo de sus habilidades, competencias y actitudes. La organización puede favorecer o entorpecer el proceso de desarrollo que se quiera llevar a cabo mediante sus acciones, de la misma forma que ese crecimiento y desarrollo se da por la única y fuerte decisión de cada persona de hacerlo.

El desarrollo individual o colectivo parte del autodesarrollo, ya que solo el interesado puede dar inicio y dar continuidad a la tarea de ser cada vez mejor. Y la fuerza que mueve a la persona a desarrollarse es una fuerza interna y no externa. La organización puede propiciar todas las situaciones y actividades que contribuyan al desarrollo de sus colaboradores, pero es el mismo individuo quien toma la decisión de involucrarse en ellas y tomarlas como algo productivo para su desarrollo.

La fuerza interna que moviliza al individuo a ese reto es la motivación, esta surge cuando se ha logrado satisfacer las necesidades básicas o primarias y se trasciende a la consecución de las superiores que comprenden las necesidades de crecimiento, desarrollo y éxito personal.

El objetivo de este trabajo es estudiar el desarrollo de competencias a través de la capacitación para desarrollar el talento humano.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

La estructura de este trabajo es la siguiente: el contexto de la situación problema, en la que se explica el alcance y objetivos de la investigación; el marco teórico donde se estudian las diferentes teorías de la motivación, desarrollo de competencias, capacitación como modelo de formación de competencias; presentación de la metodología investigación documental o estado del arte (Hoyos, 2000); y por último, los resultados encontrados con los respectivos instrumentos utilizados.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Planteamiento del Problema

El estudio de la conducta humana dentro de la organización, como estrategia para optimizar los resultados de las actividades en beneficio de la empresa, es un concepto que ha cobrado importancia es el desarrollo del talento humano en el que intervienen numerosos elementos, de los cuales se resaltan la capacitación y el desarrollo de las competencias.

(Drucker, 2000) consideraba a la organización como el organismo económico de la sociedad. Y si la sociedad está conformada por instituciones que ayudan al hombre a desarrollarse como individuo, entonces la organización es una institución más que deberá contribuir en el desarrollo personal y profesional de cada uno, con el fin de volverlo competitivo y que su aporte fortalezca a la organización.

Toda organización que desee mantenerse en el mercado competitivo deberá estar en una constante modificación del medio en el que se encuentra, esta tendencia la realiza a través de proyectos que son ejecutados por personas, la organización a través de su área de recursos humanos deberá establecer si estas personas cuentan con el conocimiento para realizar el proyecto y de no ser así, deben proporcionarlo, ya que la capacitación no es otra cosa que poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer.

El reto del desarrollo del talento humano dentro de la organización es alinear las necesidades de desarrollo que tiene el individuo con las necesidades que tiene la organización,

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

para tal fin deberá determinar la voluntad del colaborador, lo cual es una cuestión de actitud, valores, dedicación y esfuerzo, factores que se resumen en motivación.

Por lo anterior surge la siguiente pregunta:

¿Cómo desarrollar el talento humano a través del mejoramiento de las competencias individuales?

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Justificación

La realización de este trabajo de investigación es importante porque en él se presenta un análisis del desarrollo de competencias a través de la capacitación en el desarrollo de talento humano; es un trabajo de investigación que puede dar soporte y orientación a futuras investigaciones, además de ser un documento guía para la comunidad educativa y a las organizaciones que deseen implementar programas en este sentido.

En las organizaciones, los colaboradores pasan la mayor parte del tiempo realizando diferentes actividades que benefician directamente a la empresa, razón por la cual las organizaciones deberían garantizar que la retribución que realiza por el aporte recibido no sea únicamente económico, sino que sea una retribución integral donde los colaboradores puedan crecer en un clima positivo que les permita identificar debilidades, trabajar en ellas, fortalecer cualidades, obtener reconocimiento, oportunidades de crecimiento/ desarrollo y de éxito personal que aumente su calidad de vida.

La era de la digitalización y la tecnología influyen también en las organizaciones sin restar importancia al talento humano, el cual sigue siendo la fuerza motriz fundamental y su desarrollo es importante, porque a través de éste no solo se le enseña a desarrollar sus actividades de manera adecuada, sino que se les educa acerca de nuevos productos y servicios avanzando en sus carreras y llevando consigo una gran cantidad de beneficios y ventajas tanto para la organización como para los colaboradores, en términos de productividad y pertenencia.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Este proyecto académico aporta a futuras investigaciones las directrices que imperan en la gestión del desarrollo del talento humano con el fin de que estas sean aplicadas en las organizaciones.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Objetivos

Objetivo general

Estudiar el desarrollo el talento humano a través del desarrollo de competencias mediante el modelo de capacitación

Objetivos específicos

- ✓ Realizar una investigación documental de desarrollo de competencias y desarrollo del talento humano.
- ✓ Identificar las teorías de la motivación que determinan la conducta humana
- ✓ Identificar las competencias que contribuyen al desarrollo del talento humano.
- ✓ Determinar como la capacitación puede desarrollar las competencias en el talento humano

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Desarrollo de competencias

Teoría de la motivación

Las personas son la energía que mueve a las organizaciones y estas personas difieren unas de otras en términos de capacidades, habilidades, temperamentos, intereses, actitudes, aspiraciones, educación, capacitación, experiencia, competencias, liderazgo y dirección; y son estas diferencias las que fundamentan las decisiones que el especialista de recursos humanos debe tomar sobre la mayoría de los aspectos del área de recursos humanos.

(Chiavenato, 2005) En su labor de desarrollar el talento humano, el especialista del área busca que la diversidad del talento con el que cuenta la organización este envuelto en un ambiente de trabajo favorable y en una cultura organizacional democrática y participativa que permita moldear o condicionar los factores claves de los colaboradores con el fin de orientarlo al incremento de los resultados esperados por la organización.

Este desempeño individual se convierte en la base del desempeño de la organización, pero depende de un factor más que es la piedra angular del comportamiento de las personas: la motivación.

La Motivación en la organización haría colaboradores decididos, confiados e íntimamente comprometidos con alcanzar los objetivos propuestos, por lo que es indispensable que el

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

especialista del área de recursos humanos, conozca la motivación humana para contar con la colaboración incondicional de las personas.

(Chiavenato, 2005) La palabra motivación proviene del latín *movere* que significa mover, por lo que algunos autores se concentran en el movimiento relacionado a ciertos factores como el comportamiento, la búsqueda de metas, la energía, el desarrollo de actividades; de esta forma se puede resumir la motivación como un proceso psicológico relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas que incita a la acción con el fin de alcanzar una meta definida en la que participan tres elementos básicos que son la intensidad, la dirección y la persistencia. La intensidad es definida como la cantidad de esfuerzo que realiza la persona, con una dirección clara como lo es el cumplir una meta específica y durante un tiempo determinado, que es el tiempo durante el cual la persona consigue mantener ese esfuerzo, a esto se le denomina persistencia.

La motivación no es un rasgo de la personalidad, sino el resultado de la interacción del individuo con un entorno, por lo que este resultado varía en grado y en intensidad, dependiendo del momento y la situación. Surgen así tres elementos que constituyen el punto de partida de las diferentes teorías de motivación y que constituyen el proceso de motivación en general.

- Las necesidades: que surgen cuando hay un desequilibrio fisiológico o psicológico, corresponde a un estado interno del individuo que genera tensión y lo impulsa a tratar de satisfacerla.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- Impulso: es el medio que propicia un cambio de comportamiento del individuo y brinda la energía necesaria para alcanzar un incentivo.
- Incentivos: es la forma que encuentra el individuo para aliviar la necesidad o reducir el impulso.

A nivel organizacional, el especialista de recursos humanos necesitará saber cómo funciona el proceso de la motivación con el fin de tratar el comportamiento humano y reducir así los comportamientos defensivos como el ausentismo, la agresividad, la racionalización y la regresión.

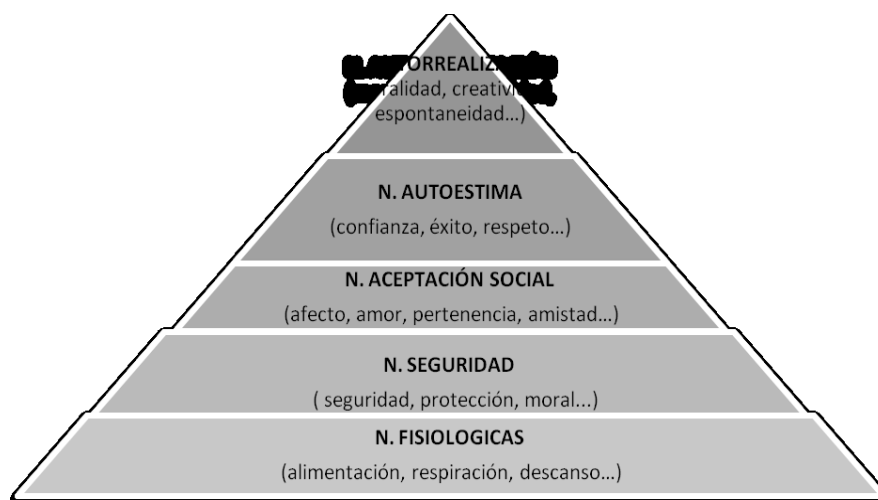
(Chiavenato, 2005) Clasificó las teorías de la motivación en tres grupos: teorías de contenido, teorías del proceso y teorías del refuerzo.

Pirámide de las necesidades de Maslow

(Maslow ,1954; citado en Chiavenato, 2005) desarrolla la teoría de las necesidades en la que estipula que la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes en las personas, estas corresponden a requerimientos fisiológicos, de seguridad o tranquilidad, de pertenencia y afecto, de estima, de integración o totalidad y de autorrealización. Como se muestran en la siguiente figura.

Figura No 1. Pirámide de las necesidades

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



Elaboración propia. Fuente: (Maslow, 1954, citado en Chiavenato, 2005)

La jerarquía de las necesidades presentada en la Tabla No 2, plantea que un ser humano que no ha logrado satisfacer una necesidad primaria, no podrá avanzar a cumplir una necesidad más compleja.

Tabla N° 1 Jerarquía de las necesidades

NECESIDAD	DESCRIPCIÓN
Necesidades Fisiológicas	Se refieren a las necesidades de impulso y que son fácilmente reconocibles, como es la necesidad de alimento, de agua, de oxígeno, la eliminación de los residuos corporales, el sueño, el descanso, las actividades sexuales y las musculares. La expresión o la satisfacción de muchas de estas necesidades están determinadas por parámetros de conducta establecidos socialmente como las leyes o costumbres
Necesidad De Seguridad	incluye el evitar el daño por parte del medio ambiente físico, por lo que las personas requieren habitación, ropa, calor y medios de defensa, estas necesidades dan lugar a otras necesidades relacionadas también con seguridad pero en el lugar de trabajo, como son: trato justo, predecibilidad sin los cuales el medio ambiente sería amenazador para el individuo y paralelamente estas se relacionan con las necesidades fisiológicas ya que la necesidad de habitación es también una necesidad de seguridad.
Necesidades De Pertenencia Y	Tienen que ver con la fuerte necesidad de las personas de relacionarse con otras personas, se categorizan como necesidades de afiliación, afecto, crianza y cooperación. La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de los

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Afecto (aceptación social)	seres humanos de buscar compañía de otras personas ya sea por medio de grupos informales o de organizaciones formales. La necesidad de amar y ser amado, de expresar afecto y de recibirlo, es también una necesidad universal así como la de proteger y ser protegido. La necesidad de cooperación se convierte en una de las más fuertes necesidades humanas cuando se combina con la necesidad de afiliación.
Necesidades De Estima O De Respeto	Requieren las personas abarcan sentimientos de competencia, autonomía, independencia, dominación, logros, adquisición y retención que pueden ser resultado de necesidades más básicas como las fisiológicas y las de seguridad y se relacionan con las necesidades de reconocimiento, aclamación, atención, prestigio y posición.
Necesidades De Integración	Se refieren a la necesidad que tienen las personas de mantener una imagen íntegra y congruente de sí y del mundo, dando lugar a un deseo de conocimientos y comprensión, de evitar incongruencias de la personalidad, de resolver conflictos, de hallar el sentimiento de justicia, equidad y de poner orden en situaciones caóticas.
Necesidad de autorrealización	Deseo de autosatisfacción o la tendencia de realizarse en lo que cada individuo potencialmente es, o dicho en otras palabras es el deseo de ser en todo lo que uno es capaz de convertirse.

Elaboración propia. Fuente: (Maslow, 1954, citado en Chiavenato, 2005)

(Murray ,1938; citado en Chiavenato, 2009) dividió las necesidades en:

“Viscerogénicas (primarias) y necesidades psicológicas (secundarias), en esta última categoría están incluidas 27 necesidades incluyendo las de adquisición, conservación, orden, retención, construcción, superioridad, realización, reconocimiento, exhibición, inviolabilidad, defensa, neutralización, dominio, diferencia, similitud, autonomía,, contrariedad, agresión, humillación, reproche, afiliación, rechazo, nutrición, juego, percepción y exposición”.

Teoría ERC

(Alderfer ,1969; citado en Chiavenato, 2009) reformulo la jerarquización de Maslow en tres necesidades básicas llamadas necesidades de existir, relacionarse y crecer. Las necesidades existenciales corresponden a las necesidades de bienestar físico, de existencia, preservación y supervivencia; las necesidades de relaciones que corresponde a las necesidades de relaciones

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

interpersonales, al deseo de interactuar socialmente con otras personas; y necesidades de crecimiento que corresponden a las necesidades de desarrollo del potencial humano, al crecimiento personal y de competencia.

Teoría de las necesidades adquiridas

(McClelland, 1953; citado en Chiavenato, 2009) se enfocó en un grupo de necesidades más específicas y relacionadas a la gestión del talento humano, donde analiza las necesidades de logros, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder, estableciendo que estas necesidades son originadas por ciertos estímulos, incentivos o sugerencias situacionales que llevan al individuo a asumir conductas para la satisfacción de estas necesidades generadas. De allí la teoría de que aunque los motivos estaban asociados a la conducta típica, ambos, los motivos y la conducta, estaban sometidos a modificaciones. Las tres necesidades son aprendidas y adquiridas a los largo de la vida, como resultado de la experiencia de cada persona, por lo que pueden desarrollarse patrones únicos que afectan el comportamiento y el desempeño

Tabla N° 2 Teoría de las necesidades adquiridas

NECESIDAD	DESCRIPCIÓN
Necesidad de Afiliación	Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.
Necesidad de Poder	Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Necesidad de realización o Logro	Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.
---	--

Elaboración propia. Fuente: (McClelland, 1953, citado en Chiavenato, 2009)

Teoría de los dos factores

(Herzberg, 1959; citado en Chaivenato, 2009) considera que la motivación para las personas depende de los factores de la higiene, que se refieren a la condiciones que rodean a las personas en su lugar de trabajo, estos son extrínsecos o ambientales como las políticas de la organización, el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, el estilo de supervisión, las relaciones interpersonales, el estatus y la seguridad en el trabajo; y los factores de la motivación que son intrínsecos y se refieren al contenido a las tareas y a todo lo relacionado con el puesto de trabajo como es la realización personal, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento personal y el avance en la carrera.

(Herzberg, 1959; citado en Chaivenato, 2005) señala algunos ingredientes para enriquecer las tareas y estimular los factores de la motivación, los cuales podrán estimular en el área de recursos humanos el desarrollo del talento humano:

- Nuevos aprendizajes: toda persona debe tener la posibilidad de aprender habilidades y tareas nuevas, así como crecer psicológicamente.
- Retroalimentación directa: la tarea debe proporcionar a la persona información directa respecto al desempeño que ha tenido.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- Programación: La persona debe programar su propio trabajo.
- Control de recursos: la persona debe tener control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
- Responsabilidad personal: la persona debe poder responder por aquello que hace y por los resultados que consigue alcanzar.
- Singularidad: Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

Teoría de la equidad

(Adams, 1963; citado en Chaivenato, 2009) desarrolló la teoría de la equidad, basado en la comparación que hacen los individuos de sus contribuciones y recompensas con las contribuciones y recompensas de los demás. Cuando al comparar se haya que son iguales se percibe un estado de equidad, cuando la percepción es que no hay equidad se genera un estado de tensión que lleva a emprender una acción correctiva con el fin de eliminar la inequidad o injusticia. Se compara desde cuatro puntos de referencia que son:

- ✓ yo interno: las experiencias de la persona cuando estaba en otro puesto dentro de la misma organización
- ✓ yo externo: las experiencias de la persona en esa misma situación o puesto fuera de la organización actual
- ✓ otro interno: una persona o grupo dentro de la misma organización
- ✓ otro externo: otra persona o grupo dentro de otra organización.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Teoría de la definición de objetivos

(Locke, 1969, citado por Chiavenato, 2005) Considera que la mayor fuente de la motivación es el propósito de luchar por alcanzar un objetivo, este objetivo establece de cuanto será el esfuerzo que deberá poner la persona para alcanzarlo.

Estableciendo cuatro elementos básicos para motivar a las personas:

- ✓ Dinero: este no debe ser el único motivador, pero deberá ser aplicado al mismo tiempo a los demás elementos.
- ✓ Definición de objetivos
- ✓ Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos
- ✓ Rediseño de puestos y tareas para proporcionar mayor desafío y responsabilidad

Chiavenato (2005) considera que el uso del conocimiento acerca de las teorías de motivación y del comportamiento humano, ofrece una cantidad ilimitada de usos a nivel organizacional que permiten elevar el estado de ánimo de los colaboradores y mejorar el clima organizacional, una de sus aplicaciones tiene que ver con las recompensas no monetarias y el enriquecimiento de las tareas las cuales son variables fundamentales del desarrollo del talento humano como objetivo de la investigación.

Las recompensas no monetarias hace referencia a las necesidades sociales y de estima que involucran el reconocimiento, el prestigio y el estatus, la participación de la organización en

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

esta variable debe pensarse a nivel grupo al y no individual con el fin de promover e incentivar el desempeño entre el grupo de trabajo.

El enriquecimiento de las tareas, pretende aumentar el desempeño y la satisfacción en el trabajo adaptando la realización de la tarea al avance del trabajador.

(Terzano, 1949; citado en Blake, 2003) considera que dentro de la organización, el desarrollo del personal nace como un proyecto humano, independiente del tamaño de esta o de su finalidad, toda organización tiene una cultura y en consecuencia un proyecto humano, así esté o no definido dentro de sus políticas, este proyecto humano está conformado por lo que la empresa piensa de sus trabajadores, dice de ellos, quiere de ellos, exige de ellos de forma cualitativa y cuantitativa, así como lo que la organización hace para lograr todo lo que espera de sus colaboradores .

Desarrollo del talento humano

Urdaneta (1992) el desarrollo del talento humano es aquel proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de sus posibilidades latentes. Considerándolo como un proceso donde el trabajador juega un papel activo, ya que parte de un autoconocimiento y autovaloración de las cualidades que se tienen y las que puedan desarrollar para optimizar la calidad de la labor que realiza, logrando con ello además una satisfacción interna que lo motiva positivamente, reafirmando lo que las teorías

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

de la motivación establece que todo desarrollo es autodesarrollo porque nadie, salvo el interesado puede iniciar y continuar la tarea de ser cada vez mejor ya que la fuerza que mueve a una persona a desarrollarse es una fuerza interna y no externa.

Las actividades de desarrollo de talento humano consistirán entonces en llevar a cabo programas en los que quienes hacen parte de la organización se comprometan y participen activamente a fin de favorecer el desarrollo de la organización, por lo que el desarrollo del talento humano conlleva al desarrollo de la organización.

El desarrollo del talento humano debe considerar los factores inherentes de la motivación los cuales pueden ser de carácter interno como las habilidades que repercuten en la inteligencia y en la destreza y las de carácter externo que son las que pertenecen a la organización como el diseño de las tareas, el estilo del líder, la afiliación al grupo, la tecnología.

Alles (2005) las funciones que deben llevarse a cabo desde el área de recursos humanos con referencia al desarrollo del talento humano en la organización:

- ✓ Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia.
- ✓ Definir los planes de carrera de la organización, mapas, o familias de puestos.
- ✓ Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizarlas, o modificarlas.
- ✓ Administrar los sistemas de planes de sucesión.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- ✓ En ocasiones la función de desarrollo de talento humano incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento del personal.

El proceso de desarrollo de talento humano es complejo y requieren de la disposición de los trabajadores y los directivos de la organización, de igual manera quienes lo ejecutan también deben estar en actualización y desarrollo constante a fin de obtener herramientas que le ayuden a lograr cerrar cada día más la brecha existente entre el presente y futuro deseado para cada trabajador en términos de su desarrollo y carrera en la organización.

Urdaneta (2003) los procesos de desarrollo de talento humano ayudan a fortalecer la comunicación asertiva dentro de la organización, pues a través de la exploración de debilidades y fortalecimiento de estas en función de las necesidades de la organización se dinamizan los procesos de comunicación, que llevan consigo el desarrollo de la organización.

Alles (2005) usos y beneficios que trae consigo los planes desarrollo bien ejecutados:

- ✓ Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.
- ✓ Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.
- ✓ Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores.
- ✓ Tomar en cuenta datos como: preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Los planes de desarrollo del talento humano son muy beneficios para el empleado, sin embargo no se pueden dejar de lado los múltiples usos y beneficios que trae para la organización, pues un talento humano desarrollado y motivado contribuye de manera notoria en el éxito de la organización en la se encuentra vinculado, lo cual se ve reflejado en su eficiencia, alta productividad y altos estándares de calidad que ayudan a la empresa a posesionarse y ganar mayor rentabilidad y competitividad. De esta manera el desarrollo del talento humano es todo un proceso integral que va allá de capacitar al personal, de educar o de comunicar, ya que consiste en lograr un equilibrio entre lo que el trabajador tiene- necesita y lo que empresa requiere, es lograr que los colaboradores se conviertan en fichas estratégicas que agilicen los procesos, a través de una buena motivación, capacitación, y aprovechamiento de sus competencias.

Capacitación

En una sociedad donde las empresas se mueven en un mercado cada día más cambiante y competitivo, surge la necesidad de contar con el personal adecuado, capaz de contribuir con el logro de los objetivos de la organización, es allí donde nace la necesidad de capacitar a los colaboradores para lograr alcanzar dichos objetivos (Alles, 2005).

“capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa” (Alles, 2005. p. 308).

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Los planes de capacitación en la organización, éste debe estar enmarcado dentro del plan estratégico de la empresa obedeciendo además a un plan carrera que debe estar previamente establecido, pues cuando se capacita el personal se debe tener claro que beneficios obtendrá tanto el trabajador como la empresa y los clientes con esta capacitación.

Las capacitaciones no pueden ser improvisadas todos apuntan a perfeccionar la labor que desempeña el trabajador en términos rendimiento, calidad, eficiencia y eficacia. En términos generales las capacitaciones tienen una razón de ser y se implantan para cubrir necesidades previamente identificadas.

(Alles, 2005) Las capacitaciones son además actividades estructuradas, asociadas con cursos de formación, para las cuales se establecen fechas, horarios y objetivos, lo cual constituye a las capacitaciones como procesos en los cuales se transmiten habilidades y conocimientos requeridos para cada caso en específico. De modo que las capacitaciones son organizadas, planificadas y evaluables.

(Chiavenato, 2011) la capacitación es una educación formal que la empresa ofrece a sus trabajadores para que éstos puedan desempeñar bien su labor, es un proceso corto, sistemático y organizado que busca que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función del alcance de un objetivo específico, en el caso de la organización apunta al alcance del plan estratégico de la organización. (Chiavenato, 2011. p 322).

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

La capacitación se entiende como un proceso donde se relaciona la instrucción con el aprendizaje. La instrucción es la enseñanza de una labor o tareas, el aprendizaje es lo que el individuo instruye, lo interioriza e incorpora a su conducta. Por tanto aprender es modificar la conducta con base en la instrucción recibida.

Una de las características principales de la capacitación es que es un proceso preciso, en busca del alcance de metas y objetivos a corto plazo, consistente en la transmisión de un conocimiento concreto y específico.

Es un proceso integral que beneficia tanto a la empresas (ayuda a la consecución de los objetivos de la misma, se optimizan recursos y se aumenta productividad) y al trabajador (adquiere habilidades en su labor, mayor especificidad y experticia).

(Alles, 2005. p 303-318) capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen (Alles, 2005).

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

(Chiavenato, 2011) La capacitación tiene tres objetivos fundamentales:

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

1. Preparar a las personas para que puedan realizar sus actividades.
2. Contribuir al desarrollo de los colaboradores, no solo en sus puestos de trabajo, si no en otras tareas y actividades más complejas.
3. Modificar la actitud de las personas, bien sea para logra un clima laboral más positivo o para motivar a los colaboradores y volverlos más adaptables a los diversos cambios que tengan lugar en la organización.

(Chiavenato, 2011) La capacitación trasciendo todas la áreas de la organización, no es un proceso excluyente desde operarios hasta altos directivos pueden acceder a la capacitación para optimizar sus actividades y rendimiento.

Tabla N° 3 Etapas de la capacitación

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<p>Detección de las necesidades de capacitación o diagnostico</p>	<p>Se analiza no solo la organización (plan estratégico), si no el ambiente donde ese mueve. A fin de trazar objetivos certeros.</p> <p>La capacitación es un proceso hecho a la medida de la organización que obedece a sus necesidades de crecimiento y expansión, mismas que no son estáticas.</p> <p>La evaluación de las necesidades de capacitación se hace periódicamente, para contemplar factores internos y extraernos que puedan afectar a la organización.</p> <p>En esta atapa se busca que los objetivos de la capacitación se alineen con los con las necesidades de la empresa.</p> <p>Los medios principales para detectar necesidades de capacitación son: evaluación de desempeño; observación; cuestionarios; solicitud de supervisores y gerentes; entrevistas con supervisores y gerentes; reuniones interdepartamentales; examen de empelados; reorganización del trabajo; entrevista de salida; análisis de puesto y perfil; indicadores (priori, posteriori) y por último los informes periódicos.</p>

 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Programa de capacitación para atender las necesidades	<p>Detectadas las necesidades de capacitación se plantea un plan que ayude a superar las falencias encontradas en y establecer:</p> <p>Quién debe capacitarse: aprendices.</p> <p>Quién va a capacitar: capacitador o instructor.</p> <p>Sobre qué va a capacitar: asunto o contenido de la capacitación.</p> <p>Donde será la capacitación: lugar físico, puesto o aula.</p> <p>Cómo será la capacitación: método y/o recursos necesarios.</p> <p>Cuándo será la capacitación: agenda y horarios</p> <p>Cuánta será la capacitación: tiempo, duración o intensidad.</p> <p>Para que es la capacitación: objetivos o resultados esperados.</p> <p>La planeación de la capacitación apunta a resolver las debilidades o necesidades encontradas en la etapa de diagnóstico.</p>
Implantación y ejecución del programa de capacitación	<p>En esta etapa entran en participación tanto los aprendices como los capacitadores.</p> <p>Para tener una buena ejecución se tienen que contemplar los siguientes factores:</p> <p>Adecuación del programa de formación a las necesidades de la organización.</p> <p>Calidad del material de la capacitación.</p> <p>Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.</p> <p>Calidad y preparación de los instrumentos.</p> <p>Calidad de los aprendices.</p>
Evaluación de los resultados	<p>La razón de ser de la evaluación del programa de capacitación es constatar si éste fue eficiente, consiste en lo siguiente:</p> <p>Cerciorarse que la capacitación logro las modificaciones deseadas en los que participaron en ella.</p> <p>Constatar si los resultados de la capacitación van en relación al logro de los objetivos y de la empresa.</p> <p>Verificar si las técnicas de capacitación utilizadas fueron efectivas para el alcance de los objetivos propuestos.,</p>

Elaboración propia. Fuente: (Chiavenato, 2011. p 325-337)

(Puchol, 2007. p 174) La capacitación trae consigo diversos procesos para el trabajo, para la persona y para la actividad directiva (Puchol, 2007):

Sobre el proceso de trabajo:

- Incrementa la cantidad y calidad.
- Disminuye las piezas defectuosas y los desechos de las materias primas.
- Optimiza los tiempos muertos.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- Mejora el aprovechamiento del tiempo y de las maquinas.
- Se disminuyen las averías.

Sobre el personal:

- Reducción del absentismo
- Aumento de la puntualidad.
- Disminución de los abandonos de puesto.
- Incremento de la satisfacción laboral.
- Mejor conocimiento de los otros departamentos.
- Disminución de la rotación.
- Mejora de la motivación.
- Integración del trabajador con la empresa.

Sobre la actividad directiva

- Facilita la introducción de nuevas tecnologías.
- Mejor clima laboral
- Mejora de la comunicación vertical y horizontal
- Identificación de las personas más aptas para futuras promociones.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Competencias

En el entorno laboral los colaboradores se ven expuesto a diferentes retos y actividades que deban asumir con eficiencia. Para responder de manera exitosa a dichas exigencias es necesario que tengan ciertos talentos y habilidades, para algunos autores esas cualidades y talentos son conocidas como competencias.

Las competencias son asociadas a habilidades y conocimientos que tienden a ser características visibles en una persona. Si bien el término de competencias puede ser abordado desde diversos contextos, en este trabajo de investigación se tomara desde el contexto de talento humano, para cual el término hace referencia a aquellas destrezas, disposición y esmero que pone un colaborado para realizar actividades dentro de la organización de manera exitosa.

Las competencias se empezaron a estudiar en estados unidos en el año 1973, cuando notaron que los procesos de selección al interior de las empresas debía fortalecerse, fue entonces cuando el profesor McClelland, inicio el estudio de las competencias desde la motivación que era su campo de experticia; en términos más amplios, las competencias son más que habilidades o destrezas es la condición que tiene una persona para evaluar un problema y solucionarlo de manera eficaz. Desde entontes muchos autores han escrito sobre el tema.

McClellan (1973) Realizó un estudio por medio de entrevistas y observaciones para determinar el rendimiento de las personas, basado no en las descripciones de puesto sino en cómo aportaba cada persona a la función que realizaba y que aspectos del colaborador lo fortalecían en su gestión. Fue entonces cuando empezó a concebir el término de competencias como habilidades de los individuos que lo ayudaban a tener mejor rendimiento en su trabajo.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(Spencer & Spencer, 1993; citado en Alles 2000) las competencias son características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

Las competencias están intrínsecas dentro de los individuos, hacen parte de su personalidad y determinan su comportamiento, a través de la identificación de competencias se puede predecir qué actividades podría realizar de manera exitosa los colaboradores. Las competencias no solo determinan el actuar de las personas, también determina su pensamiento, creencias y orientaciones, las cuales son perdurables en el tiempo.

(Spencer & Spencer, 1993; citado en Alles 2000), distinguen cinco características de las competencias:

- Son motivaciones que el individuo siente y lo impulsan a hacer algo.
- Características físicas, psicológicas o rasgos de personalidad que predeterminan a las personas para comportarse de una forma determinada ante diversas situaciones.
- Reconocimiento que tienen las personas de sí mismos y de sus habilidades.
- Conocimientos sobre un campo específico.
- Habilidades que posee un individuo para realizar alguna actividad específica.

Ernst y Young, 1998 (citado en Alles, 2000), “competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

las competencias se asocian a rasgos de personalidad innatos, Ernest y Young quienes empiezan a introducir al concepto de competencias que estas no solo pueden ser innatas, plantean que también pueden ser adquiridas y desarrolladas según los requerimientos.

La competencia es un aspecto de la personalidad de los individuos, que puede en determinado momento predecir su comportamiento en diversas situaciones. (Alles, 2000) Las competencias son características del hombre y determinan su manera de comportarse en diversos contextos.

Las competencias son cualidades que se mantienen en el ser humano de manera profunda y que hacen visibles en el entorno laboral. Alles (2005).

El servicio nacional de aprendizaje (SENA), las competencias son las capacidades que tiene una persona para desempeñarse de manera adecuada en diferentes contexto, respondiendo adecuadamente a los requerimientos definidos (Vargas, 2004)

Las competencias son las capacidades reales que tiene una persona de aplicar sus conocimientos, habilidades, valores, destrezas y comportamientos, en el buen desempeño de sus labores en el ámbito laboral. Las competencias se convierten en una herramienta clave en el alcance del éxito laboral para los colaboradores que impacta de manera positiva en el éxito de la empresa, pues ayuda en la consecución de los objetivos organizacionales.

Clasificación de las competencias, (Ansorena, 1996):

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Competencias generales o genéricas: características o actitudes de las personas en su cargo, inherentes a su formación, son también entendidas como las competencias conductuales puesto que excluyen las formaciones técnicas o profesionales de las personas.

Las competencias generales son aquellas que deben desarrollar todas las personas, independiente de su formación, y que son indispensables para el buen desempeño académico y laboral.

- ✓ Competencias técnicas: son las habilidades o destrezas específicas para desempeñarse de manera adecuada en el cargo, a diferencia de las genéricas estas se relacionan con la formación técnica de la persona. En estas competencias se incluyen las habilidades que debe tener una persona en términos de conocimientos técnicos y específicos relacionados con el éxito en la ejecución técnica del cargo.
- ✓ Competencias funcionales o específicas del cargo: son las más específicas de las tres, definen al detalle todas las especificaciones que debe tener una persona para lograr hacer con éxito su labor.

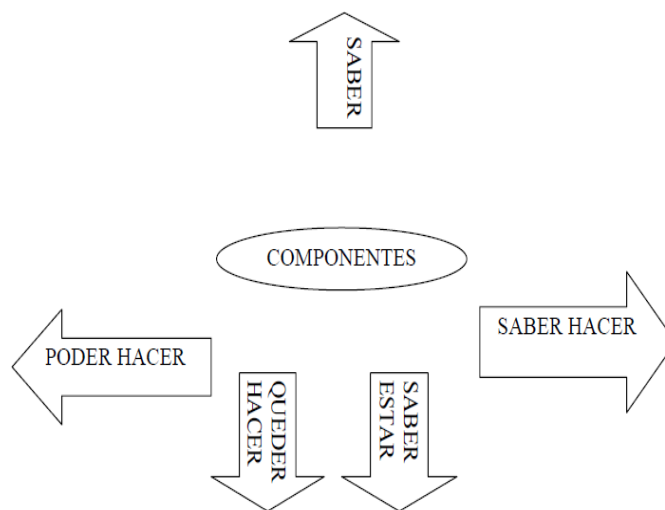
Desarrollo de las competencias

Las competencias están subyacentes en las personas, todos los seres humanos tienen una serie de habilidades intrínsecas que predeterminan su comportamiento ante diversas situaciones y determina su forma de responder ante situaciones determinadas.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(Pereda y Berrocal, 1999; citado en Palomo, 2001), los perfiles de los puestos de trabajo están determinados por competencias, para que una persona pueda realizar bien las actividades descritas en su trabajado deben una serie de componentes que son los componentes de la competencias y determinan los aspectos a tener en cuenta la momento desarrollar competencias en los colaborares, pues enmarcan el punto d partida, la ruta de acción y la programación para el desarrollo de competencias que favorezcan el desarrollo del talento humano, y el éxito de la organización.

Figura No 2 componentes de las competencias



Fuente: tomado de Pereda y Berrocal, 1999, citado en palomo 2001

Pereda y Berrocal (citado en Palomo, 2001) Antes de establecer el desarrollo de competencias de las personas es importante determinar en cada una de ellas los siguientes aspectos:

- ✓ Saber: Hechos, informaciones, conocimientos, conceptos, nociones, saberes.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Saber hacer: Habilidades y destrezas, relacionadas con que sabe hacer la persona, con el cómo aplica sus conocimientos en la solución de problemas.
- ✓ Saber estar: Actitudes e intereses, ajustar los comportamientos a propios con los requerimientos de la organización.
- ✓ Querer hacer: Aspectos motivacionales, la persona debe tener ganas de desarrollar nuevas habilidades.
- ✓ Poder hacer: Hace referencia a los recursos de la organización, que la persona tenga el potencial para poder desarrollar la competencia.

En el desarrollo de las competencias juega un papel muy importante la motivación que el individuo tenga hacia ese proceso, si no está motivado, el esfuerzo que haga la organización será en vano, puesto que es indispensable que el individuo esté conectado con los interés de la organización.

El desarrollo de competencias en los colaboradores es primordial para el éxito en las organizaciones, pues contar con un personal con las competencias requeridas para cada cargo se constituye en una ventaja competitiva clave en el alcance de los objetivos de la empresa.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Método

Investigación descriptiva, apoyada en la metodología de Hoyos (2000, p. 64), con el fin de dar cuenta de la investigación que se ha realizado sobre la incidencia del desarrollo del competencias en el desarrollo del talento humano.

El estado del arte es una investigación documental con un desarrollo propio, esencialmente busca dar cuenta de construcciones de sentido sobre bases de datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a análisis.

Se realiza una distinción entre factores (elementos de relevancia que se señalan dentro como una unidad de análisis) e indicadores (ítem que se derivan de los factores).

Hoyos (2000, p. 62-63), distingue ocho factores:

- ✓ Aspectos formales: identificación del autor y la obra
- ✓ Asunto investigativo: objeto o fenómeno de estudio
- ✓ Delimitación contextual: parámetros temporales, espaciales, sociales, y en relación a los sujetos.
- ✓ Propósito: fin perseguido con la investigación implícito o explícito y objetivos.
- ✓ Enfoque: referente disciplinar y conceptual del documento.
- ✓ Metodología: conjunto de procedimientos y estrategias utilizadas.
- ✓ Resultados: lo obtenido del análisis
- ✓ Observaciones: las que presenta el investigador al concluir su trabajo.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Proceso metodológico

La investigación documental, se dividen en cinco fases relacionadas con los objetivos, actividades y los productos: Fase I. Preparatoria, Fase II. Descriptiva, Fase III. Interpretativa por núcleo temático, Fase IV. Construcción teórica global y Fase V. Extensión y publicación (Hoyos 2000, p. 90-97).

Estructura de la construcción del estado del arte

El objeto de análisis es el texto de manera individual, como instrumentos de recolección de información se utilizan fichas que permitan analizar los documentos por área temática de manera integrada. Los factores que se han tenido en cuenta para la reseña son: aspectos formales, asunto investigado, delimitación contextual, propósito, enfoque, metodología, resultados. Mismos que se desglosan en otros ítems (indicadores) como son: Autor, tipo de materia, tema, subtema, tipo de investigación, conclusiones, entre otros.

Con el fin de destacar los resultados de la investigación documental se utilizó la tabla No 4.

Tabla No 4 Tabla de Reseña Bibliográfica

1. Aspectos formales	1.1 Autor 1.2 Tipo de material
2. Asunto investigado	2.1 Tema 2.2 Subtema 2.3 Problema
3. Delimitación contextual	3.1 Espacial 3.2 Temporal
4. Propósito	4.1 Explicito o implícito

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

	4.2 Objetivos
5. Enfoque	5.1 Disciplina 5.2 Paradigma conceptual 5.3 Referentes teóricos. 5.4 Conceptos principales. 5.5 Hipótesis. 5.6 Tesis 5.7 Tipo de investigación
6. Metodología	
7. Resultados	7.1 Conclusiones 7.2 Recomendaciones

Tomado de un modelo para investigación documental Hoyos (2000, p.64)

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Resultados**Tabla N° 5** Evolución del desarrollo del talento humano y competencias

AUTOR	FUENTE
Murray (1938)	Teoría de las necesidades <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades primarias: viscerogénicas - Necesidades secundarias: Psicológicas.
David McClelland.(1953)	Teoría de las tres necesidades adquiridas <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de afiliación - Necesidades de logro - Necesidades de poder
Abraham Maslow (1954)	Teoría de la pirámide de las necesidades: <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades fisiológicas. - Necesidad de seguridad. - Necesidad de pertenencia y afecto. - Necesidad de estima o respeto social. - Necesidad de integración. - Necesidad de autorrealización.
Frederick Herzber (1959)	Teoría de los dos factores <ul style="list-style-type: none"> - Factores higiénicos - Factores Motivadores
Adams (1963)	Teoría de la equidad: <ul style="list-style-type: none"> - Equidad - Equidad negativa - Equidad positiva
Alderfer (1969)	Teoría de las ERC <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de crecimiento. - Necesidades de realización. - Necesidades de existencia.
David McClelland (1973)	Competencias
Urdaneta (1992)	Desarrollo del talento humano: <ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento. - Autorealización. - Autodesarrollo.
Spencer y Spencer (1993)	Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Características
Ansorena (1996)	Clasificación de las competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Competencias generales. - Competencias técnicas. - Competencias específicas del cargo.
Ernest y Young (1998)	Desarrollo de competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Competencias innatas - Competencias adquiridas o desarrolladas.
Pereda y Berrocal (1999)	Componentes de las competencias <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de competencias. - saber, saber hacer, saber estar, saber hacer y poder hacer.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Idalberto Chiavenato (2005)	Teorías de las motivación: - Necesidades - Impulsos - Incentivos
Martha Alles (2005)	Desarrollo del talento humano. - Actividades para el desarrollo del talento humano. - Beneficios de los planes de desarrollo del talento humano. - Capacitación.
Luis Puchol (2007)	Beneficios de la capacitación: - Sobre el proceso de trabajo. - Sobre el personal. - Sobre la actividad directiva.
Idalberto Chiavenato (2011)	Capacitación: - Objetivos. - Etapas

En el desarrollo del talento humano es fundamental la motivación que tengan los colaboradores, aunque la empresa tenga la mayor disposición, si el colaborador no está motivado no habrá una habilidad y compromiso a su desarrollo.

Las personas se motivan por diferentes aspectos:

- Sociales.
- Culturales
- Económicos.
- Intrínsecos.

Las diferentes teorías que describen las formas en la que una persona se motiva son:

Tabla No 6. Clasificación de las teorías de la motivación

CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	DEFINICIÓN	EXPONENTES
---	------------	------------

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Teorías de Contenido	Se refieren a los factores internos de la persona y que activan, dirigen , sustentan o paralizan su comportamiento, es decir las necesidades específicas que motivan a las personas	Abraham Maslow con la teoría de las necesidades, Alderfer con la teoría ERC (crecimiento realización y existencia), Herzberg con su teoría de los dos factores, McClelland y su teoría de las necesidades adquiridas.
Teorías de proceso	Son las que describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento es activado, dirigido, mantenido o detenido	Adams, teoría de la equidad. Teoría de la definición de objetivos.
Teorías de Refuerzo	Se basan en las consecuencias del comportamiento que llega a feliz termino	Teoría del refuerzo

Elaboración propia. Fuente: (Chiavenato, 2005)

Todo proceso de desarrollo del talento humano parte de la motivación de los colaboradores hacia el mismo, es indispensable conectar las motivaciones de los colaboradores con las necesidades de la organización para trabajar en un mismo sentido.

El desarrollo del talento humano parte de la evaluación de competencias para saber si los ocupantes de los puestos poseen otras competencias (además de las requeridas para cubrir el puesto) para cubrir otros puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

Anteriormente se pensaba que el desarrollo del talento humano estaba ligado únicamente en desarrollar las competencias para un determinado puesto, con el pasar e del tiempo y los aportes teóricos y prácticos se plantean una visión más amplia, en la que los colaboradores pueden desarrollar competencias que le ayuden progresar en la organización o perfeccionar su labor.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Uno de los objetivos principales del desarrollo de competencias, es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal. Esto se debe principalmente a no saber dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, o porque simplemente los costos son elevados, y porque de alguna u otra manera pueda desarrollar el talento humano en las organizaciones.

Para desarrollar las competencias en las personas es fundamental detectarlas y saber si las tienen o no o en qué nivel las poseen. Por ello se hace indispensable evaluar las condiciones de los colaboradores a fin de lograr planes de capacitación que le permitan al área de recursos humanos trazar programas que apunten a superar debilidades encontradas y fortalecer ya existentes.

El desarrollo de todas las competencias, contribuyen al desarrollo del talento humano:

- ✓ Competencias genéricas: comportamientos comunes requeridos por la Institución para cumplir la Misión institucional, que la distingue de otras organizaciones, y definen las cualidades diferenciadoras como exitosas, marcan la pauta para la identificación de las competencias específicas y orientan la toma de decisiones en el desarrollo de procesos de gestión del talento humano dentro de la Institución (selección e incorporación, formación, ubicación laboral, evaluación del desempeño, entre otros).

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El desarrollo de estas competencias es indispensable para impulsar la gestión del conocimiento y el talento humano dentro de las organizaciones porque se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores.

Las competencias genéricas son, transferibles a diversas funciones y capacitan a los colaboradores para integrarse con éxito en la organización. No son exclusivas de ningún área de la organización, si no que pueden aplicarse a toda la empresa y en muchos ámbitos de conocimientos y situaciones.

- ✓ Competencias técnicas: comportamientos técnicos asociados a un área laboral u ocupacional determinada. Proviene de cada cargo o puesto de trabajo en razón de sus objetivos, funciones, responsabilidades y ámbito de acción; impactan directamente los cargos de la Institución. La competencia técnica incluye la capacidad de aplicar una serie de habilidades para trabajar exitosamente y en diferentes situaciones y contextos.

Este tipo de competencias se refieren a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Competencias propias del cargo: habilidades específicas requeridas en un puesto de trabajo concreto, es donde más especifican los requerimientos puntuales de la empresa u organización.

Se relaciona con el saber, representa los conocimientos (mínimos o máximos) requeridos para el desempeño de cada cargo.

Un colaborador dentro de la organización que tiene al máximo sus competencias puede desarrollarse al interior de la organización, perfeccionando su labor y creciendo en ella logrando altos estándares en su desarrollo y el desarrollo de la organización misma.

Dentro del desarrollo del talento humano resulta importante exponer a las personas a situaciones que permitan demostrar su conducta, lo cual indica que los planes de desarrollo del talento humano deben permitir que el potencial se exprese en la práctica, es la única manera de conocer el potencial de cada persona.

Las competencias han puesto a la capacitación en la agenda de las empresas, pues es un factor fundamental el desarrollo de las mismas.

Lo que impera en la capacitación para el desarrollo de competencias es la orientación a la práctica por un lado, y por el otro la consideración de la vida laboral de la persona.

Para lograr que la capacitación aporte al desarrollo de competencias es importante:

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Considerar como aprende cada individuo.
- ✓ Prestar mayor atención y profundizar en aquellos requerimientos profundos y prioritarios.
- ✓ Imprimir disciplina al proceso.
- ✓ Flexibilizar el proceso de acuerdo a requerimiento, logros y necesidades.

La principal característica de la capacitación cuando se quiere desarrollar competencias es formar con base enseñanza por problemas, que se combina muy bien con la formación por alternancia, (ir y venir entre la sala y la práctica), esto responde a su vez al desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones.

Otro enfoque a considerar en la capacitación es un enfoque personalizado que persigue un avance armónico, permitiéndole al individuo ajustar mejor sus atributos y las capacidades personales con las necesidades de formación.

En la capacitación para desarrollar competencias el objetivo es sabido por el colaborador lo cual constituye un aspecto fundamental en la motivación del mismo pues conoce el objetivo y trabaja en la consecución del mismo.

Para lograr desarrollar competencias por medio de programas de capacitación es importante que:

- ✓ Las competencias a desarrollar sean identificadas por el personal encargado de la capacitación y son de conocimiento público.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Los criterios de evaluación sean derivados del análisis de competencias, sus condiciones son explícitamente especificadas, y también son de conocimiento público.
- ✓ La organización se dirija al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.
- ✓ La evaluación tome el conocimiento, las actitudes, y el desempeño son la principal fuente de evidencia.
- ✓ El avance de los colaboradores lo determinen ellos mismos según las competencias demostradas.
- ✓ Cada persona aprenda de manera diferente por ello es importante individualizar las instrucciones al máximo.
- ✓ Las retroalimentaciones sean constantes.
- ✓ Enfatizar el logro de los objetivos.
- ✓ Las intrusiones sean con base en situaciones reales, impartidas de forma didáctica, relacionadas siempre con situaciones relacionadas con la organización.
- ✓ Planeación.
- ✓ El programa se retroalimente constantemente.
- ✓ Se evalúe el progreso.
- ✓ Se trabaje en la calidad de la formación y no en cantidades exageradas de temas.
- ✓ Integrar a todo los colaboradores sin discriminaciones de género, creencias, preferencias, entre otras.

No son los recursos materiales de las organizaciones, los que contribuyen a una excelencia, sino la base de la competitividad de una organización, está dada por un conjunto de

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

competencias que entregan las herramientas necesarias, permitiendo el acceso a nuevos productos y nuevos mercados.

La preocupación y desarrollo de las competencias, depende exclusivamente de la organización potenciar al máximo el recurso más importante de la organización, como es el Capital Intelectual presente en todo ser Humano.

El desarrollo del talento humano es un proceso de mejora continua que debe ser sostenido en el tiempo, una manera de lograr dicho desarrollo es la gestión por competencias, en la cual se desarrollan habilidades en los individuos. Sostener en el tiempo los planes de desarrollo es la clave del desarrollo organizacional y la mejora continua. Aquí también juega en parte, el compromiso de la persona de dejarse evaluar y aceptar la posibilidad que en el futuro puede haber un lugar para él o no.

La capacitación es una metodología que contribuye al desarrollo de competencias, a su vez las competencias constituyen un factor fundamental del desarrollo del talento humano, a través del desarrollo de las mismas el individuo se encuentra preparado para asumir nuevos retos y responsabilidades, aportando así a el desarrollo del talento humano dentro la organización que crece y se desarrollo con sus colaboradores.

La capacitación es importante para el desarrollo de competencias, de igual manera el desarrollo de competencias es vital en el desarrollo del talento humano y este a su vez en desarrollo de la organización pero no son los únicos factores que influyen, a continuación en la

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

figura N^o 3 factores que influyen en el desarrollo se observa como diversos procesos y aspectos contribuyen también al desarrollo de competencias, del talento humano y de la organización.

Figura N^o. 3 Factores Que Influyen En El Desarrollo



DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Referencias

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, D.F.: thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGrawHill.
- Drucker, P. (2000). *Gestión del Conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Urdaneta , O. (2000). *el desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura economica "modelo u"*. bogota, D.C: 3R editores ltda.
- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (Nueva edición ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Blake, O. J. (2003). *La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones* (4a ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Puchol, L. (2007). *Dirección Y Gestión De Recursos Humanos* (7a ed.). Buenos Aires: Editorial: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones* (9a ed.). México: editorial Mc Graw Hill.
- Alles, M. A. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (1 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ansorena, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona: Paidos Empresa.
- Escuela Superior de Administración Pública. (2010). *Gestión del Talento Humano por competencias*.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*. New York: John Wiley

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

- Hoyos, Consuelo (2000). *Un modelo para investigación documental* .Medellín Señal Editorial.
- Servicio Nacional de Aprendizaje, (2003). *Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral*. Recuperado el 29 de agosto de 2014, 5:00p.m.

http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/31103/31103.p

[df](#)

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Apéndices

Apéndice 1 Construcción metodológica Martha Alles

1. Aspectos Formales	<p>1.1 Autor: Martha Alles, con más de treinta títulos publicados hasta la presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones de libros de texto sobre recursos humanos, liderazgo y management personal.</p> <p>Es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de argentina y de otros países hispanoamericanos, y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos años ha dictado conferencias y seminarios en diferentes países latinoamericanos (Argentina, Chile, México, Guatemala, Perú, Bolivia, Panamá, Ecuador, Colombia, Venezuela, y Costa Rica).</p> <p>Es consultora internacional en gestión por competencias y presidenta de Martha Alles Capital Humano, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más veintiocho años en su especialidad.</p> <p>1.2 Tipo de material: Libro</p>
2. Asunto Investigativo	
<p>2.1 Tema: Dirección Estratégica De Recursos Humanos.</p> <p>2.2 Subtema: gestión de los recursos humanos por competencias, la función del desarrollo en el área de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos humanos por competencias: herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que sabe hacer” o podrían hacer. • La función del desarrollo en el área de recursos humanos: el desarrollo del talento humano se relaciona directamente con el desarrollo de la organización. <p>2.3 Problema:</p> <p><i>El desarrollo del talento humano se utiliza para (Alles, 2000, p. 309):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.</i> ✓ <i>Mejora las capacidades intelectuales y emocionales.</i> ✓ <i>Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores.</i> ✓ <i>Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.</i> <p>¿Cómo contribuye o incide el desarrollo de competencias en el desarrollo del talento humano?</p>	
3. Delimitación Contextual	<p>3.1 Espacial: Buenos Aires Argentina.</p> <p>3.2 Temporal: 2006</p> <p>3.3 Sujetos: Las organizaciones, los colaboradores y los directivos.</p>
4. Propósito	
<p>4.1 Explícito: “<i>el principal propósito es transferir a estudiosos del tema, ya sean alumnos o profesionales del área que deseen actualizar sus conocimientos de acuerdo con las tendencias, la filosofía del manejo de los recurso humanos para que los mismos se transformen en un recurso estratégico de la organización.</i> (Alles, 200, p. 11).</p> <p>Implícito Brindar un enfoque global sobre el área de recursos humanos: cómo seleccionar, capacitar, evaluar, desarrollar y remunerar a los empleados.</p> <p>4.2 Objetivos:</p>	

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el modelo de gestión por competencias. • Aprender a implementar el modelo de gestión por competencias.. • Aprender sobre el tema en lo que se refiere a conceptos, investigaciones y aplicaciones.
5. Enfoque	<p>5.1 Disciplina: El área en el que se desarrolla el libro dirección estratégica de los recursos humanos es dentro del campo de la administración y los recursos humanos</p> <p>5.2 Paradigma conceptual: competencias.</p> <p>5.3 Conceptos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de recursos humanos por competencias: la gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. <p>Un modelo de gestión por competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.</p> <p>Los tres pilares de la implementación son: selección, desempeño y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo del recurso humano: manejar un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y el planteamiento de planes de sucesión. <p>5.4 Tipo de investigación: Investigación explicativa</p>
6. Metodología	Metodología Cualitativa
7. Resultados	<p>7.1 Conclusiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El modelo de gestión por competencias de Martha Alles, apunta al desarrollo del talento humano y al de la organización. ✓ A través del modelo de gestión por competencias se busca alcanzar los objetivos organizacionales y lograr mayor competitividad. ✓ El modelo de gestión por competencias busca optimizar los proceso del área de recursos humanos, en especial los de selección, capacitación, desarrollo y evaluación.

Apéndice 2 Construcción metodológica Idalberto Chiavenato

1. Aspectos Formales	<p>1.1 Autor: Idalberto Chiavenato, Presidente del Instituto Chiavenato y consejero del CRA/SP, Idalberto Chiavenato es reconocido y prestigioso por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos, no solo por su producción y contribución literaria, pero principalmente por su influencia en la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos aplicados a las organizaciones bien sucedidas.</p> <p>Es uno de los autores nacionales más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humano.</p> <p>Graduado en Filosofía / Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional por la USP, en Derecho por la Universidad Mackenzie y postgraduado en Administración de Empresas por la EAESP-FGV. Es maestro (MBA) y doctor (PHD) en Administración por la City University of Los Angeles, CA, EUA.</p> <p>Su extensa bibliografía abarca más de 30 libros de gran destaque en el mercado, además de una infinidad de artículos en revistas especializadas.</p> <p>1.2 Tipo de material: Libro</p>
	2. Asunto Investigativo
	2.1 Tema: Comportamiento Organizacional.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

<p>2.2 Subtema: motivación, cambio y desarrollo organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación: la motivación se identifica como un proceso psicológico básico, cuando se trata de entender el comportamiento humano es importante analizar aspectos como: personalidad, percepciones, actitudes, aprendizaje y motivación • Cambio y desarrollo organizacional: el desarrollo organizacional es un intento a largo plazo, que enfatiza en la búsqueda de niveles mas altos de eficiencia personal e interpersonal. <p>2.3 Problema:</p> <p><i>El termino competencia organizacional debe entenderse como los medios que usan los administradores y los lideres para fomentar que sus subordinados desarrollen conocimiento, habilidades y capacidades.</i> (Chiavenato, 2005, p. 589):</p> <p>¿Qué tipo de competencias hay que desarrollar para lograr el desarrollo del talento humano?</p>	
3. Delimitación Contextual	<p>3.1 Espacial: Espacial: México DF México</p> <p>3.2 Temporal: 2005</p> <p>3.3 Sujetos: Las organizaciones, las personas que hacen parte de ella y el medio.</p>
4. Propósito	
<p>4.1 Explícito: conocer cómo funcionan las organizaciones a fin de entender con exactitud sus manifestaciones, características y por tanto sus éxitos y fracasos.</p> <p>4.2 Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar el mejor texto disponible sobre Comportamiento Organizacional, que ofrezca al lector información actualizada y realista sobre el tema en lo que se refiere a conceptos, aplicaciones e investigaciones. 	
5. Enfoque	<p>5.1 Disciplina: El área en el que se desarrolla el libro Comportamiento Organizacional es dentro del campo de la administración y los recursos humanos</p> <p>5.2 Paradigma conceptual: Teorías de la motivación.</p> <p>5.3 Conceptos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación: el desempeño individual, es la base que sustenta y dirige el desempeño de la organización, depende enormemente de la motivación de las personas (Chiavenato 2005, p. 312). ✓ Desarrollo del talento humano: es un enfoque planeado para el cambio interpersonal, grupal e intergrupal en la organización como un todo. <p>5.4 Tipo de investigación: Investigación explicativa</p>
6. Metodología	Metodología Cualitativa
7. Resultados	<p>7.1 Conclusiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La motivación puede influir en la manera como una persona se comporta y participa en las actividades de a organización ✓ El desarrollo del talento humano va liga a una cultura de cambio organizacional en la que se fortalecen las competencias de los colaboradores.