

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**  
(Estudio realizado a los colaboradores del Colegio Beehive School)  
**TESIS DE GRADO**

**FRANCISCO XAVIER GUERRA PEREIRA**  
CARNET 16540-09

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
(Estudio realizado a los colaboradores del Colegio Beehive School)  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**FRANCISCO XAVIER GUERRA PEREIRA**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. LUIS CARLOS TORO HILTON, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. SILVIA MARIA DEL ROSARIO FUENTES NAVARRO DE GONZÁLEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**



DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 29 de mayo de 2020.

Ing. Nivia del Rosario Calderón de León  
Subdirectora Académica  
Campus de Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Respetable Ingeniera Calderón:

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus actividades diarias.

En respuesta al nombramiento recibido por la Coordinación de Humanidades, del Campus de Quetzaltenango, como asesora del trabajo de tesis titulado **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO** (Estudio realizado a los colaboradores del Colegio Beehive School de Quetzaltenango) elaborado por el estudiante **Francisco Xavier Guerra Pereira** con carné No. 1654009, previo a conferirle el título de Psicólogo Industrial/Organizacional en el grado de Licenciado.

Por medio de la presente brindo mi aprobación ya que dicho trabajo cumple con los lineamientos exigidos por la Facultad, resaltando la importancia del tema y el aporte que brinda al área de la Psicología, así como el entusiasmo y dedicación del estudiante durante dicho proceso,

Sin otro particular, y agradeciendo su atención me suscribo de usted.

Atentamente,

  
~~Mgst. Silvia Fuentes Navarro~~  
Asesora de tesis  
Psicóloga Industrial/Organizacional  
Carné docente No. 25773



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante FRANCISCO XAVIER GUERRA PEREIRA, Carnet 16540-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052638-2020 de fecha 17 de septiembre de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
(Estudio realizado a los colaboradores del Colegio Beehive School)

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de enero del año 2021.



MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARÍA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Capacitación.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 Métodos de detección de necesidades para capacitación.....	8
1.1.3 Evaluación de la capacitación.....	11
1.1.4 Modalidades de capacitación en las empresas.....	14
1.1.5 El costo de no capacitar.....	16
1.1.6 Cómo capacitar a un líder.....	17
1.1.7 ¿Por qué capacitar los recursos humanos?.....	18
1.2.5 La motivación como desarrollo del talento humano.....	22
1.2.6 Valores y principios fundamentales del desarrollo del talento humano.....	23
1.2.7 Guía de autodesarrollo del talento humano.....	24
1.2.8 Creación de conocimiento organizacional y desarrollo de talento.....	25
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>27</b>
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>31</b>
3.1. Sujetos.....	31
3.2. Instrumento.....	31
3.3. Procedimiento.....	31
3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	32
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>VIII REFERENCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## **Resumen**

En el estudio realizado con los colaboradores del Colegio Beehive School, se propuso identificar la relación de la capacitación y el desarrollo del talento humano, para poder reflejar la importancia que ambos factores tuvieron en el logro de varios objetivos organizacionales. Tanto la institución debió conocer la necesidad que conlleva mantener un determinado proceso eficaz como el colaborador el compromiso receptor de información para así ir de la mano hacia un ciclo estable y de oportunidades de crecimiento dentro de la organización, esto gracias a los diferentes aspectos que hicieron que un colaborador se sienta identificado con su trabajo por medio de capacitaciones, motivación, cultura organizacional y sobre todo buenas relaciones personales que hacen un clima laboral sano y abierto al crecimiento.

Para el estudio se tomó en cuenta al personal administrativo y docente conformado por 40 colaboradores, en su totalidad hombres y mujeres, cuyas edades oscilan entre 22 a 50 años. El diseño fue tipo cuantitativo y el instrumento utilizado fue una escala de Likert para identificar la relación entre ambas variables. Se busco comprobar que la capacitación es de vital importancia en cuanto al logro de un desarrollo del talento humano, esto genera una mayor producción y rentabilidad dentro de la organización. Las capacitaciones si son un factor que se relaciona en el desarrollo del talento humano, esto conlleva a una mejor efectividad individual y grupal.



## I. INTRODUCCION

Estudio realizado con los colaboradores del Colegio Beehive School. Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. Sin embargo, el papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia entre los cuales encuentra la falta de visión de los gerentes o directivos, no generar equipos de trabajo efectivo o un clima de esfuerzo común frente a las estrategias y beneficio frente a los resultados, no establecer la importancia del proceso y el sentido de la urgencia de su implementación.

La importancia que ha ganado la capacitación es clave para la supervivencia y desarrollo de las empresas, cada vez más se requiere de personal que conozca lo último en los aspectos relacionados con sus actividades diarias. Capacitar implica, proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan de una mejor manera y se ejecute correctamente para una mejora de resultados. Es una actividad realizada en una organización que responde a necesidades y busca la mejora de la motivación, habilidades, conductas personales, conductas grupales, resultados individuales y grupales. El tema de la capacitación siempre ha estado presente sin embargo no se ha utilizado o ejecutado como debe ser, en el presente las organizaciones se han inclinado a la mejora continua global. Se busca potenciar y sacar lo mejor de cada individuo mediante la identificación de los problemas o carencias dentro de las mismas para poder trabajar específicamente y mejorar en el ámbito deseado.

El área de recursos humanos es la encargada de gestionar dichos procesos ya que se debe separar el personal, sus funciones y cuáles son los objetivos, no se puede capacitar de la misma forma a un colaborador directivo que, a un puesto contable, por ejemplo, es donde nace la importancia del departamento. La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de cualquier empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

El entrenamiento o capacitación es una iniciativa importante dentro de cualquier institución o empresa, desafortunadamente, hoy en día es una de las más desestimadas por parte de los directivos o gerencias a cargo, es necesaria la capacitación para un individuo y un grupo de colaboradores para el desarrollo dentro de la organización, el resultado de capacitación con el desarrollo del talento humano es que el individuo no solo aprende herramientas útiles para ejercer bien sus funciones, sino que también le ayuda a obtener una mejora continua y un mejor desarrollo de destrezas, esto significa un costo, dependiendo el contenido, puede ser una inversión de tiempo y efectivo, de esto se obtiene un cambio a corto, mediano y largo plazo así como la obtención de resultados a beneficio personal y grupal hacia una meta institucional.

Se presentan a continuación estudios previos acerca de las variables de estudio.

López T. (2009) en el artículo titulado Capacitación publicado en la revista Conciencia Tecnológica, vía electrónica, menciona que la capacitación debe ser un proceso eficaz, para que la misma sea funcional, debe cumplir los requisitos planteados por las organizaciones que implementan este proceso, es tan importante los productos o servicios que las empresas entregan a sus clientes como la infraestructura que facilita la capacitación, no se da únicamente por capricho, sino que es necesaria para el desarrollo personal y profesional del empleado.

El capital humano si es bien seleccionado tiende a entregar todas sus habilidades, creatividad y entusiasmo al servicio de la organización, sin embargo, el colaborador es perfectible y por medio de la capacitación se recorre el camino a la perfección del producto obtenido de cada empleado. Cuando se define un plan de capacitación, el empleado tiene el control sobre el camino del crecimiento del personal, a diferencia de si se dejara que el personal se forme de una manera autodidacta, de cualquier manera, hay crecimiento, pero puede ser que este crecimiento no esté en la dirección que interese a la organización.

Dolan (2013) en el artículo titulado Capacitación, que aparece en la revista virtual de Humanos The Greatest, del mes de noviembre, expone que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, para aumentar su capacidad a través de habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador mejorar y ser capaz de resolver los problemas

que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras: Eleva su nivel de vida; la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Eleva su productividad; esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa debe brindarse al individuo en la medida necesaria, genera énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Barrios (2016) en el artículo titulado La importancia de la capacitación, publicado vía electrónica en la revista Pymeempresario en el mes Julio, expone que la capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los puestos gerenciales deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño para la organización, se debe considerar los siguientes beneficios gracias a la capacitación: genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo, a través del cambio que tienen los colaboradores, da inicio al incremento de la rentabilidad organizacional, levanta la moral de los trabajadores, ayuda a resolver problemas concretos en el día a día, disminuye la necesidad de supervisión, contribuye a prevenir los accidentes de trabajo, mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, propende a que el personal se sienta identificado con la empresa.

Martínez (2017) en la tesis titulada Diagnostico de necesidades de capacitación, indica que dentro del objetivo de dicha investigación se determinó cuáles son las necesidades de capacitación del recurso humano. Se conto con una muestra por el total del universo, compuesto por 55 empleados de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango (Acodihue). Se utilizaron dos instrumentos, elaborados por el investigador; estos consisten: en una entrevista con 35 preguntas dicotómicas y de opción múltiple y una encuesta con 35 preguntas dicotómicas y de opción múltiple, la cual tiene como objetivo determinar el punto de vista acerca del empleo, además de los factores que desean mejorar. El estudio fue descriptivo y el instrumento utilizado fue por medio de entrevistas. Se concluyo que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada

en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabora y aporta a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien las funciones, previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones, todos ellos deben de ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato legal y constitucional. Derivado a esto se recomienda establecer objetivos y herramientas al momento de planificar una capacitación para fortalecer las verdaderas necesidades de los colaboradores, el fin es que los colaboradores actualicen sus conocimientos para realizar las tareas con efectividad.

Rojas (2018) en la tesis titulada Capacitación de desarrollo laboral, indica que dentro del objetivo de dicha investigación se determinó la relación de la capacitación con el desempeño laboral. Se contó con una muestra de 36 colaboradores de la tenería San Miguel de Quetzaltenango, la mayoría hombres comprendidos entre las edades de 30 a 50 años de diferentes estratos sociales y múltiples grados académicos. Se utilizó como instrumento de recolección de datos, una encuesta, la cual tuvo como objetivo; determinar la necesidad de capacitación dentro de las actividades del personal, y así poder determinar si se conseguiría un mayor y mejor desempeño en la empresa. El estudio fue de tipo cuantitativo de diseño descriptivo y la metodología estadística fue significación y fiabilidad de proporciones.

Se concluyo que; si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores. Se identificó que los elementos de capacitación no llenan las necesidades de la organización por lo que no se han obtenido nuevos resultados positivos para la organización provenientes de la capacitación y la medición del desempeño. Se determinó que el desempeño laboral si mejora con la capacitación ya que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtienen mejores resultados. Derivado a esto se recomendó que la capacitación se realice de forma periódica

ya que los resultados mejoran cada vez que hay una capacitación, sea por la entrega de conocimientos técnicos nuevos o por el simple hecho de formar a los colaboradores con temas de crecimiento personal, en cualquiera de los casos, los resultados mejoran.

Garay y Giménez (2009) en el artículo titulado Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C, que aparece en la Revista digital ELSVIER en la página 3, en el mes Noviembre, proponen todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural.

Corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa. Uno de los mecanismos que se emplean hoy en día para este fin, se relaciona con la formación basada en competencias, la cual puede entenderse como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores. La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Serra (2010) en el artículo titulado Desarrollo del talento humano; La metodología para el desarrollo del talento, que aparece en la revista titulada Instituto de Alto Rendimiento. Indica que ha desarrollado una metodología que se fundamenta en las cuatro dimensiones del talento mencionadas: aptitud, actitud, aprendizaje y pasión vocacional, que estarán relacionadas con un entorno determinado y con un sistema al que pertenecen tanto el individuo como la organización. La aptitud se refiere a lo que hago o puedo hacer; la actitud, a cómo hago las cosas y que está sostenida por la propia forma de pensar; el aprendizaje está relacionado con lo que hago, con cómo lo hago y con la forma de pensar; y por último, la pasión vocacional está relacionada con quién soy.

Esto se resume en hacer, pensar y ser, existe congruencia cuando cada una de las partes que nos configuran ejerce su tensión hacia el mismo objetivo. En relación con el talento, el estado de congruencia del talento se alcanza cuando lo que se hace, lo que se piensa o se cree y lo que se es

ejercen su tensión hacia el mismo objetivo. Si se quiere desarrollar y gestionar el talento, se necesita trabajar la identidad y alcanzar el estado de congruencia del talento.

Rodríguez (2011) en el artículo titulado Desarrollo del talento humano para la introducción y conocimiento publicado en la página virtual Universidad Galileo, indica que se ha diseñado e implementado estrategias de talento que ayuden a atraer, retener y motivar a la mejor fuerza laboral posible, existen dos tendencias muy fuertes que las organizaciones deben de tomar en cuenta el coaching empresarial, a través del cual se prepara a un nuevo colaborador con el fin de aprovechar la experiencia y conocimiento, puede haber un choque cultural, si se sabe aprovechar las empresas obtendrán grandes beneficios y elaboración de planes de carrera y sucesión, que le permita a las colaboradores tener claro hacia dónde van, establecerles metas y descubrir todo su potencial.

Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de la organización, así como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver cualquier situación en determinada ocupación, asumiendo habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes. Se involucran otros factores o elementos que como: habilidades, conocimientos, actitudes, experiencias, motivación, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros en beneficio absoluto del individuo potenciales, salud, entre otros que son de beneficio personal y de la propia organización.

Jheimy (2009) en el artículo titulado Talento humano, publicado en la página virtual Hispavista, refiere que es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, depende de aspectos como la cultura de las organizaciones; las características del contexto ambiental, el objetivo de la organización, la tecnología, los procesos internos y otras variables que pueden influir, desarrollo del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia y de las organizaciones, las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, controlar la calidad, distribuir productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización, el desarrollo del talento humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incurre notablemente en los resultados de la organización.

Esta gestión depende de varios aspectos como: la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. Se busca la optimización de habilidades en las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo, las personas son el activo más importante en las organizaciones, esto conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de desarrollarse en la organización y de conducirla a la excelencia, esta es una labor de toda la organización sin importar la jerarquía.

Hernández (2017) en la tesis titulada Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, indica que dentro del objetivo de dicha investigación propuso un sistema de gestión de talento humano por competencias laborales, se contó con una muestra de 300 colaboradores entre ellos operarios, supervisores, coordinadores, ingenieros y todo el personal que conforman el capital humano. Se utilizó como instrumento la escala de Likert la cual fue aprobada por 4 profesionales del área, la investigación de tipo no experimental tuvo un enfoque mixto, delimitado el problema, basado en objetivos.

Se concluyó que; una empresa que cuenta con un sistema de gestión del talento humano tiene como finalidad contar con potencial humano competitivo, mediante un diagnóstico y basado en ello desarrollar el talento humano cuyo fin es lograr que la empresa crezca de forma exponencial, otro resultado fue establecer procedimientos para la dotación y contratación del talento humano por medio del estudio de necesidades, derivado a esto se recomendó diseñar un test donde se evalué la cualidad de cada empleado existente en la empresa, para determinar si el personal es apto o no para dicha función establecida en la empresa.

## **1.1 Capacitación**

### **1.1.1 Definición**

García y Martínez (2011) exponen que es una actividad sistémica, planeada, continua y permanente, su objetivo es proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar habilidades, aptitudes y actitudes, con el fin de que las personas que desarrollar funciones dentro de cualquier organización puedan ser efectivas, responsables y efectivos en el actuar general para una mejora

constante. Es para todos los puestos de trabajo actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros, con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y que los beneficios puedan extenderse en todo el entorno en general, con esto desarrollar a la misma vez responsabilidades futuras, también involucra el conocimiento del contenido del trabajo, en términos de las competencias y labores designadas o requeridas con el fin de identificar las necesidades de la capacitación, diseñar programas de capacitación y evaluar los resultados de esta.

Cabral (2013) indica que es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas. La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación a su personal. Los colaboradores recién contratados necesitan capacitación y los experimentados requieren una nueva capacitación-actualización para mantenerse actualizados y responder a las exigencias de su puesto actual, así como a las de futuros puestos o promociones. La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confié lo suficiente e en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

### **1.1.2 Métodos de detección de necesidades para capacitación**

Escalante (2016) indica que el método para determinar las necesidades de adiestramiento o capacitación plantea múltiples variables y posiciones que pueden establecer pasos o métodos a seguir, precedentes a la investigación, depende de las características e indagaciones que contenga ese ambiente laboral en específico, adiestramiento establece una forma de obtener cambios de conducta determinada y en dirección requerida; esta dirección está vinculada con los objetivos organizacionales y con los objetivos de los empleados que laboran dentro de la empresa.

Rodríguez (2009) indica que la evaluación del desempeño es la eficacia y eficiencia con la que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación



y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores. Es una de las formas organizativas integrales o generalizadora del proceso de capacitación que permite simultáneamente diagnosticar problemas capacitantes y dar soluciones en el momento a todo aquello que pueda ser rectificado, tiene un carácter educativo y correctivo de las brechas que hay que eliminar para que el trabajador avance hacia la formación integral durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

Escalante (2016) expone que el diagnóstico de necesidades de la capacitación, DNC es un método que dirige la organización, desarrolla proyectos, programas y establece conocimientos, habilidades o actitudes en los colaboradores de una organización, con el fin de alcanzar el logro de sus objetivos. Un reporte de DNC debe manifestar lo siguiente: a quien, cuanto y cuando capacitar, podemos plasmar un plan de capacitación para detectar necesidades de capacitación métodos y herramientas, en la tabla siguiente se realiza un DNC

**Tabla  
Núm. 1.**

**Detección de necesidades de capacitación, métodos y herramientas para la capacitación formal.**

Estudio de clima laboral Evaluación de desempeño Desarrollo de personal	DNC Plan de capacitación	Métodos y herramientas
		Presencial, remota, virtual, lecciones. Demostración, talleres aplicativos, mesa redonda, casos de estudio, autoaprendizaje. Interpretación, observación y conferencias

Fuente: Salinas (2010) Capacitación y adiestramiento de personal. P.18.

Una evaluación eficaz de las necesidades ayudar a dirigir las áreas de mayor demanda con la finalidad de cumplir con la misión de la organización, mejorar la productividad y ofrecer productos y servicios de calidad, el diagnóstico de necesidades de capacitación se enfoca en la estructuración

y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma y apoyar al proceso de planeación de la capacitación y la actualización de los colaboradores, entre los métodos esta:

La evaluación de competencias. Este enfoque también llamado auditoría de competencias y consiste en analizar las necesidades de capacitación de los trabajadores de forma clara y directa, con el fin de verificar sus comportamientos o competencias reales con los esperados; midiéndolos.

Método de elección forzada. Consiste en evaluar el desempeño del trabajador a través de las respuestas positivas o negativa de su jefe inmediato esto va con relación a una serie de frases que describen determinados aspectos del comportamiento en el trabajo, narran comportamientos cuyos méritos o deméritos son desconocidos por el evaluador, lo que elimina algunos de los problemas que afectan la objetividad de los métodos de evaluación del desempeño como la calificación de la persona en una característica influye en la calificación de alguna otra característica.

Método de incidentes críticos. Parte de registrar incidentes favorables o desfavorables en el desempeño de cada trabajador durante un periodo, puede ser por semestre, trimestre o dependiendo del tiempo que se quiera estipular. Al final de periodo un comité de evaluación califica a los colaboradores cuando realizan un balance de conductas positivas y negativas registradas para cada uno.

Método de la administración por objetivos. Consiste en definir objetivos específicos y cuantificables para cada trabajador, y luego evaluar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. Este método enfoca la evaluación del desempeño en términos de resultados y logros en el puesto de trabajo.

El análisis de problemas. Es una forma de identificar necesidades de capacitación a partir del análisis de hechos o situaciones inconvenientes o críticas que surgen en las empresas, entre cuyas causas puede estar la falta de capacitación de los trabajadores. Dicho de otra forma, el análisis

de problemas está centrado en las consecuencias de la falta de capacitación nivel de unidades de la organización, departamentos, grupos de trabajo, procesos, servicios, de abastecimiento o puestos individuales. Los problemas que puede generar la falta de capacitación se refieren ya sea a la eficiencia productiva o al clima organizacional de la empresa, aunque conviene advertir que a menudo están interrelacionados.

### **1.1.3 Evaluación de la capacitación**

Reza (2010) habla que la evaluación de la capacitación se puede realizar al inicio de la capacitación, en medio de esta e incluso mucho tiempo después de haber realizado la actividad. Es importante tomar en cuenta que la evaluación es un proceso por medio del cual se compara una situación contra otra, con el afán de observar sus desviaciones y proponer caminos dirigidos a resolverlas. La importancia de la evaluación de la capacitación destaca en la medición cuantitativa y juicio cualitativo, la evaluación es sistemática y continua y esto proporciona información de datos, opiniones, actitudes o puntos de vista.

Existen varios aspectos que deben considerarse en la evaluación de capacitación, en primer lugar, la evaluación debe relacionarse con lo planeado, esto quiere decir que se deben evaluar los objetivos propuestos para la capacitación, facilita la detección de desviaciones, es decir, proporciona información de lo que no se cumplió o de lo que no fue de gran satisfacción, lo más importante, proporciona información para una prevención posterior o para corregir los errores que se cometieron. Entre las consideraciones de capacitaciones están:

La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por el conjunto de actividades en términos de objetivos previamente aceptados.

En función de la evaluación se debe retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema de capacitación y por supuesto al sistema de la empresa.

Existen factores cuantitativos que no favorecen a factores cualitativos de la capacitación.

La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que complementa el proceso porque corrige y perfecciona los objetivos de esta.

La evaluación de capacitación se puede realizar de distintas formas las cuales son:

La evaluación macro: también conocida como evaluación del contexto y del producto; pretende revisar los aspectos generales de la formación, destaca las necesidades de la empresa y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el beneficio global y la auditoría de la misma.

La evaluación micro: se encarga de revisar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través del análisis del comportamiento, tanto de los participantes, como de los capacitadores. El evaluar la reacción de los aprendices ante la medida en la que les pudo influir la capacitación, principalmente se evalúa la forma en que se manejó el evento, esto denomina el éxito de la actividad y el impacto que causó en los participantes, se obtiene por medio de cuestionarios, actividades grupales o por observación. La evaluación tiene como objetivo detectar el grado en el cual los aprendices captaron la información relacionada con los objetivos. Se observa a partir de los conocimientos adquiridos y la aplicación de estos en su puesto de trabajo. Es un indicador y se obtiene por medio de exámenes orales o escritos. Se debe dar seguimiento a la aplicación de lo aprendido en la capacitación y verificar la correcta utilización de este.

La evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación: se realiza a partir de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa y permite examinar si las actividades que se llevaron a cabo a lo largo de la formación fueron realmente trascendentales para mejorar el desempeño del personal capacitado, para calcularlo se debe realizar comparaciones con lo que debería hacerse y lo que se ha hecho, para ello, se puede utilizar auditorías administrativas de este.

La evaluación de una capacitación por medio de preguntas y respuestas: es una medición que proporciona sugerencias para mejorar. La capacitación pudo haberse desarrollado en un lugar o ambiente que robe la atención de las personas y que en realidad se necesita como el contenido de esta. Sin embargo, es un enfoque que no requiere de mucha inversión y proporciona la información bastante rápido, por lo que es el sistema más común.

Estas evaluaciones pueden ofrecer un cambio en varios aspectos como:

**Cambio de comportamiento:** las pruebas pueden indicar el aprendizaje que las personas han tenido a partir de la capacitación, pero eso no da a conocer si los trabajadores fueron inducidos a un cambio de comportamiento, lo cual es el propósito de esta.

**Grado de aprendizaje:** algunas organizaciones presentan pruebas para determinar si los colaboradores han aprendido lo suficiente como para cumplir los objetivos. Es ideal utilizar un diseño de grupo de control antes y después de la capacitación, en este diseño ambos grupos reciben la misma prueba antes y después de la misma. La diferencia de los grupos antes y después demostrará la diferencia y la eficacia de la formación.

**Logro de objetivos:** se determina el grado en el que la capacitación a logrado los objetivos y el impacto que este tendrá en el desempeño laboral de las personas. Las preguntas que se destacan dentro de dicho método son costos de la capacitación, y si el sistema de capacitación es nuevo o tradicional. La información que se presente en este método pueda ser trascendental para realizar cambios para mejorar ciertos detalles de la capacitación. Sin embargo, es información que la propia organización puede reconocer y realizarla a bajo costo.

Tovalino (2014) expone que un sistema integral de evaluación de la capacitación implica el cambio de resultado o rendimiento que se puede medir aprobar a nivel individual en cuanto a mejoras de conocimientos, aptitudes y actitudes; información que puede obtenerse mediante pruebas anteriores y posteriores al dispositivo de formación, incluye desarrollo de instrumentos de evaluación para cada nivel. Evaluar no solo significa medir, es interpretar la medida obtenida, va asociada a la de corrección o mejora, es esta la finalidad misma de la evaluación. Asimismo, para una organización pública la evaluación va más allá de los resultados del aprendizaje, mide el impacto en el puesto de trabajo, en la organización y la transferencia al contexto laboral. Cada herramienta plantea diversos cuestionamientos; evaluar la capacitación es un proceso que lleva a emitir un juicio respecto de uno o más atributos de la capacitación.

La evaluación de capacitación en su importancia refiere a los efectos y la mejora de los comportamientos individuales tiene en el rendimiento, en la calidad del trabajo, se debe contar con una serie de indicadores operativos que permitan establecer una relación causa efecto entre los comportamientos, los productos y resultados de la organización, a mediano y a largo plazo, debe tener en cuenta si se produce o no una transferencia del aprendizaje adquirido facultado al desempeño los puestos de trabajo, la transferencia de lo aprendido a la situación del sujeto.

Todo el proceso debe ser gestionado en cómo aporta al logro de los objetivos de la organización, por lo mismo debe ser evaluado con exactitud con la finalidad de saber si se logran los objetivos de la capacitación, revisar fortalezas y debilidades, evitar pérdida de recursos, prevenir la desmotivación por parte de los involucrados y tomar acciones correctivas durante o posterior a la ejecución. Es de importancia observar la reacción de los colaboradores tras haber participado en alguna actividad de aprendizaje o reforzamiento, de su impacto en las capacidades personales y el grado de aplicación de lo aprendido en el día a día.

#### **1.1.4 Modalidades de capacitación en las empresas**

Martínez (2009) expone que las empresas suelen aplicar diferentes tipos de programas de capacitación según la clase de necesidades que atienden, las cuales son:

Programas de inducción. Tiene por objeto facilitar la adaptación de un nuevo trabajador a la empresa y al entorno físico y social de su trabajo. Generalmente, inducción es un proceso estructurado, diferente de la orientación, en el que participan el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y, a veces, instructores especializados; el proceso se lleva a cabo conforme a una pauta de actividades de corta duración: 10 a 20 horas, generalmente. En cuanto al contenido, los programas de inducción deben explicar al nuevo empleado las tareas y responsabilidades de su trabajo; las características de la empresa; su organización y objetivos; los productos y servicios que elabora, los mercados que atienden; las normas y los procedimientos internos; los términos del contrato de trabajo; los itinerarios de carrera del personal, y los sistemas de prestaciones y beneficios del personal.

Programas de entrenamiento inicial. El objetivo es familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto de trabajo. El entrenamiento inicial es una actividad formal de corta duración que está a cargo, generalmente, del jefe inmediato, y está dirigida a los nuevos empleados o a los empleados antiguos que son transferidos a puestos nuevos.

Programas de complementación. Destinados a suplir las carencias de conocimientos o habilidades de trabajadores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas. Por lo general, se trata de programas de corta duración: 30 a 100 horas, que son impartidos en centros o en la misma empresa, por instructores Especializados. Atender necesidades que puedan presentarse en todos los niveles de una organización: desde operaciones hasta gerentes.

Programas de especialización. Para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo. A menudo la especialización tiene que ver con intereses particulares de cada empresa, por lo que estos programas tienden a ser diseñados e impartidos dentro de la propia empresa.

Programas de actualización. Tienen por objetivo poner al día los conocimientos y las habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo. Los programas de actualización son, por lo general, de corta duración: menos de 50 horas, y pueden estar dirigidos a trabajadores de cualquier nivel en la organización.

Programas de perfeccionamiento y desarrollo. Tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse en puestos de nivel superior en su área de trabajo. Estos programas tienen una duración variable: 50 a 100 horas, según la complejidad de las competencias requerida en el puesto superior.

Programas de desarrollo personal. Destinados a mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, y promover una disposición anímica del trabajador en

línea con los intereses de la organización. Estos programas sostienen que en rigor no son programas de capacitación ya que generalmente carecen de objetivos definidos y medibles de aprendizaje, y emplean técnicas de manipulación psicológica más que didácticas. Programas de capacitaciones transversales. Actualmente, las empresas deben lidiar con problemas que comprometen la eficiencia y estabilidad de toda organización.

### **1.1.5 El costo de no capacitar**

No basta saber a quienes capacitar, en qué y para que, porque los recursos de las empresas son limitados y, por lo general, no alcanzan para atender todas las necesidades de capacitación; además, dichas necesidades no son igualmente urgentes o importantes. La diferencia son las consecuencias que tendría para la empresa no capacitar en uno u otro caso, en términos de eficiencia productiva o clima organizacional. Identificar y evaluar dichas consecuencias implica comparar las situaciones sin y con capacitación, lo que debe hacerse de la manera más objetiva posible. No siempre es factible o práctico evaluar las consecuencias de la falta de capacitación en términos de dinero u otro indicador objetivo; sin embargo, la mayoría de las veces es posible lograr una buena estimación de los intereses en juego con un poco de esfuerzo e imaginación, y eso puede marcar la diferencia a la hora de pedir el apoyo de la gerencia de la empresa a las propuestas de capacitación del personal.

Mejía y Montoya (2010) refieren que la capacitación en cualquier empresa debe hacerse de forma cíclica, ya que las industrias, tecnologías, operaciones, técnicas de desempeño, evaluaciones y sobre todo las competencias están en constante evolución, por lo que es necesario adaptar todos estos cambios que se puedan dar al interior de una empresa, de un sector y hasta de un país, de esta forma estar actualizados y aprovechar al máximo las ventajas de capacitación en una pequeña y mediana organización, es conveniente que la empresa capacite al personal y al que esté a punto de iniciar una relación laboral con el mismo (inducción). Se debe acordar un programa de capacitación, o varios, esto depende de las necesidades que se requieran o de los objetivos que se deseen alcanzar, que tome en cuenta las modalidades de formación que necesite la empresa; cursos, seminarios, talleres, conferencias, sesiones prácticas, uso de simuladores, entre otros, como parte del adiestramiento que se exige. Además, explica que la empresa debe facilitar a los colaboradores los medios para actualizarse; publicaciones, documentos básicos, asistencia a ferias, cursos, congresos,



entre otros. Por lo cual es conveniente que toda la información la instruya una persona responsable del enriquecimiento de este, este responsable debe conocer lo que la empresa desee lograr para poder llegar al cumplimiento de la finalidad de cada capacitación para que a futuro muestre una mejoría en sus indicadores de productividad y competitividad.

### **1.1.6 Cómo capacitar a un líder**

Maxwell (2012) menciona que la capacitación es como el entrenamiento, preferiblemente se utiliza el primer término porque se acerca a la descripción del proceso que debe seguir un líder. El entrenamiento se centra en tareas específicas, por lo que entrenarse es solamente una fase del proceso de capacitación. Capacitar a un líder es como preparar a una persona no calificada. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

Por lo tanto, su preparación es un proceso, el cual consta en que se le brinde el equipo necesario y aprenda a trabajar con él, la capacitación es un proceso continuo y se debe adaptar al desarrollo del líder. Un preparador ideal es aquel que es capaz de proporcionarle las herramientas, impartirle la visión, evaluar el potencial, y luego ayudarlo y dirigirlo hacia el camino correcto. Dicho entrenador es un ejemplo; es un líder que ejecuta el trabajo de manera correcta y se desempeña bien. Es un mentor, tiene conocimiento del tema, por lo tanto, puede comunicarse con los demás e incitarlos por medio de la experiencia que ha tenido dentro de la organización, el preparador es una fuente de poder, ya que es capaz de enseñarle al líder el deseo y la habilidad de desarrollar el trabajo. Las características que debe poseer un líder se engloban en cuatro grupos los cuales son:

Creatividad.

Inteligencia.

Poder de organización.

Amor/Pasión.

Un líder debe de ganar en aspectos como sus habilidades personales, se pueden clasificar en 4 áreas:

Dominancia/Empuje.

Influencia.

Constancia.

Nivel de riesgo.

Para un líder es importante equilibrar cada una de ellas en su vida, si no existe un equilibrio entre cada una de las dimensiones de la vida de una persona, difícilmente se podrá dirigir a un grupo de personas, ya que es necesario que se trabaje en la integridad como persona.

### **1.1.7 ¿Por qué capacitar los recursos humanos?**

Espinoza y Martínez exponen que la empresa es una comunidad de trabajo organizada para producir bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades de la sociedad a través del mercado, el éxito de una empresa depende de su desempeño interno, lo que implica el uso de enfoques diferentes para medir sus aportes. Los objetivos específicos que persigue una organización son diversos y tienen que ver con los bienes o servicios que produce, los recursos que ocupa, los mercados que atiende, las fuentes de su abastecimiento y sus mecanismos de financiación, pero todos apuntan a maximizar la rentabilidad de la inversión a largo plazo. El desempeño de los recursos humanos es un ingrediente fundamental para asegurar la eficiencia productiva en una organización, explican que el aspecto que se debe tener presente depende de múltiples factores, personales y ambientales, que determinan lo que cada individuo puede, sabe y quiere hacer. Estos factores se pueden clasificar como:

Ambiente técnico: incluye las máquinas, los equipos, los instrumentos de trabajo, los materiales, la disposición física del lugar de trabajo, así como los procedimientos de producción, gestión y comercialización.

Ambiente físico: se refiere a las características físicas del ambiente de trabajo, especialmente en lo que crea riesgos, iluminación, temperatura, humedad y ruido.

Ambiente organizacional: explica las pautas de comportamiento individual y colectivo que existen en la organización, al sistema de recompensas para los trabajadores, dichas pautas influyen en los estilos de gestión, las relaciones de autoridad y responsabilidad, el diseño de los puestos, la asignación de las tareas, las comunicaciones y las compensaciones e incentivos.

Condiciones personales: tienen que ver con la conciencia de su rol que tienen los trabajadores, de sus competencias técnicas y sociales, su disposición anímica y sus características de personalidad, todo ello en el marco de un determinado ambiente físico y organizacional.

Por lo que también nos indican que desde esta perspectiva se desglosan factores de éxito de una empresa, además la capacitación puede contribuir al bienestar de los departamentos de recursos humanos para que como directrices puedan capacitar y poner en práctica las técnicas, conocimientos y participaciones a los demás colaboradores de la institución lo que a fin de cuentas tiene un impacto en el clima organizacional de la empresa, algunos de estos beneficios son los siguientes:

Factores internos: las condiciones de operación y gestión de la empresa que determinan la eficiencia productiva, la estabilidad financiera y la cohesión organizacional. El clima y la cultura organizacional afectan la disposición anímica de los trabajadores, uno de los componentes clave de su desempeño laboral.

Factores de mercado: son los precios de los bienes o servicios que produce la empresa y el costo de los insumos que ocupa, la acción conjunta de los factores de mercado y la eficiencia productiva determina la productividad de la empresa.

Factores institucionales: referidos a la estructura de los mercados, la productividad y los factores institucionales son los que determinan la competitividad de las empresas, y se explica que es la competitividad, la capacidad comparativa de una empresa para crear un valor para sus clientes que excede el costo de crear dicho valor.

## **1.2 Desarrollo del talento humano**

### **1.2.1 Definición**

Chiavenatto y Allen (2009) exponen que el desarrollo del talento humano es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontaneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.

Mora (2015) expone que es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo para convertir el talento individual, a través de un proyecto a corto, mediano o largo plazo. Define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, por lo tanto, es la materia prima que constituye el talento organizativo, el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores.

### **1.2.2 Importancia del desarrollo del talento humano**

Cuevas (2009) expone que es uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa es decir las personas, la necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que en cualquier institución se dediquen a su desarrollo y dirección, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos en otras palabras desarrollar los talentos de cada persona dentro de cualquier institución. La dirección estratégica de gestión del desarrollo humano como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible. El talento humano se le considera la clave del éxito de cualquier empresa y su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

### **1.2.3 Gestión del desarrollo del talento humano**

Allen (2009) expone los distintos estudios sobre cambio organizacional y como lograrlo, estos se basan por lo general en obtener cambios del comportamiento a través de la formación. Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los directivos generales o gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional, el objetivo general de la gestión del desarrollo del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional, formalmente se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

Entre los objetivos están:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Suministrar a la organización colaboradores bien entrenados y motivados, permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida.
- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Administrar un cambio.
- Retener a los empleados.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- El reto de poder generar y sostener las anteriores descripciones demuestran el rol protagónico de las áreas de gestión del desarrollo para la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una organización, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas.

### **1.2.4 La gestión del desarrollo del talento humano por competencias**

Graaton (2009) define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida. Por lo tanto, depende

de elementos como: a cultura de la empresa, la estructura asimilada por la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos aspectos vale la pena recordar que la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, por lo cual, es elemental el trato que se les da a las personas, sea como socios o como recursos. Así mismo cuando una organización decide implementar un plan, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se haya definido, en resultado de lo ya especificado, si el modelo vehiculiza un cambio a partir de las competencias definidas, este se verificará en las tres direcciones siguientes:

El cambio de arriba abajo: como la definición de competencias.

El cambio de lado a lado: al implementar gestión por competencias se transforman procesos.

Así se modifican los comportamientos de las personas con la guía de la organización para lograr un cambio significativo y si las personas adquieren un conocimiento superior, implica un cambio que se realiza o se lleva a cabo desde la base de la organización.

### **1.2.5 La motivación como desarrollo del talento humano**

Alles (2016) expone que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos expuestos como conocimientos y competencias no es suficientes y falta algo: la motivación. Los modelos de competencias y denominados “Compromisos o la motivación”. Es el compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo. La motivación de las personas pasa por carriles desconocidos en primera instancia y es algo sobre lo cual corresponde indagar o buscar del porqué, el talento, cuando se presenta, se puede representar como la conjunción de los tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver

con las necesidades de la organización. Comprender la motivación humana desde el inicio es llevarla al concepto motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos. La explicación de estos términos clave de estas palabras califica o clasifica y resume básicamente; un motivo, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Identificar características y capacidades de las personas va relacionado con el puesto que la persona ocupa, existen determinados pasos a seguir para la mejora de la motivación humana, los cuales son:

Las necesidades de la organización y de las personas: el objetivo es lograr satisfacerlas, para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización.

Implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

### **1.2.6 Valores y principios fundamentales del desarrollo del talento humano**

Alles (2016) Expone que después de la emisión y la visión, los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar pues son importantes para el estudio del desarrollo del talento humano, establecen bases para la comprensión de las actitudes y la motivación. En base a ello existe un precedente o noción de lo que se puede o no hacer.

En el desarrollo del talento influyen dimensiones como:

La aptitud. Aquello que se realiza o podría realizar.

La actitud. Lo que sustenta lo que se realiza: la manifestación de nuestras predisposiciones internas que están determinadas por la forma de pensar está más ligada a las capacidades.

El aprendizaje. Las técnicas adquiridas para ser aplicadas y la capacidad de autogestión.

La pasión vocacional. Uno de los elementos de la identidad, que se hace consciente a través de la percepción que uno tiene de quién es, es decir de la experiencia de uno mismo a lo largo de

tiempo. Se manifiesta como un deseo innato, esencial, es una fuerza motivacional que condiciona las decisiones vitales y que provee de la más potente energía para la acción y para el desarrollo de capacidades. La identidad se refiere a la percepción de en relación con un sistema más amplio del cual se forma parte y que determina el sentido de “rol”, “propósito” y “misión”, la pasión vocacional inspira y moviliza hacia la “misión” que se plantea en la vida

### **1.2.7 Guía de autodesarrollo del talento humano**

Spenser (2016) expone que leer libros, tomar cursos, comprometerse con actividades, buscar asignaciones especiales, participar en una rotación positiva de trabajos, trabajar para mentores. Todo lo mencionado debe presentarse competencia por competencia, así como lo interno. Como parte de las guías del autodesarrollo del talento humano se mencionan las siguientes:

Pensamiento sistemático. No requiere mayor explicación, las organizaciones en general funcionan como un sistema, es un pensamiento sistémico de un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años o algo más, y que suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.

Dominio personal. La palabra dominio es utilizada para indicar el nivel existente de una habilidad. El personal con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan.

El dominio personal es la disciplina que nos permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente.

Modelos mentales. Denominados modelos mentales imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. No presenta conciencia de los modelos mentales o los efectos que tienen sobre la conducta.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia dentro de nosotros mismos.



Aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio.

Construcción de una visión compartida. Se verifica bajo diferentes tipos de liderazgo, la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que un mero acatamiento de directivas.

La dirección estratégica es la disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible. El talento humano se le considera la clave del éxito de cualquier empresa y su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

#### **1.2.8 Creación de conocimiento organizacional y desarrollo de talento**

Castillo (2012) expone que el capital humano constituye actualmente un valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización, depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal y adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales. La creación de conocimiento organizacional debe aplicarse como la capacidad orgánica de generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistema.

Existen propuestas en cuanto a los elementos del conocimiento organizacional, se propone que el conocimiento pueda tener una regresión a la información y a la vez ésta a los datos. Con base en esta postura, se define a los datos como meramente descriptivos. La información se organiza de

manera a perseguir un propósito, el conocimiento es un proceso de avance a partir de los dos conceptos, estructurar la información, los datos con experiencias y valores.

Castillo (2012) define el desarrollo del talento como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, el concepto de talento se puede restringir si se limita desde la perspectiva de competencias, el talento humano es la ventaja competitiva para muchas organizaciones, instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Menciona algunas acciones para desarrollarlos:

Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores. Practicar una comunicación abierta.

Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.

Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

En la medida en que las organizaciones traten de fomentar estos aspectos, los colaboradores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que se manifestará como permanencia de aquellos que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás involucrados.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación refiere a la respuesta de la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciara la productividad y desempeño del personal. Esto quiere decir que son todos los conocimientos teóricos y prácticos que obtiene una persona y que incrementan su capacidad, rendimiento y desempeño como empleado dentro de una organización, su función es mejorar el presente con miras a construir un futuro para superación laboral. Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación, no hay una empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. Capacitar siempre es la única respuesta que es útil en cuanto a la necesidad de los individuos y las comunidades laborales. Este proceso es considerado como el conjunto de actividades encaminadas al desarrollo para obtener mejores habilidades con el personal a todo nivel; para conseguir un mejor desempeño.

Uno de los componentes que distingue a una organización, es la compenetración y habilidades del talento humano, así como las capacidades de los gerentes para reproducir elementos que mejoren el proceso de crecimiento y desarrollo del personal que gestiona, para que, de este modo, conlleva a generar el buen rendimiento de todos los miembros de cualquier organización. Es por eso por lo que depende de la capacitación, la forma en que es impartida y todos los factores que intervienen para darle un valor agregado a los individuos que lo manejen y utilicen, brindándoles mayores capacidades dentro de su área laboral. En este orden las empresas hoy en día no solo deben preocuparse por los procesos administrativos, sino que también requieren invertir en el desarrollo de los miembros de la organización, para lograr con ello, un personal con excelente desarrollo del talento humano que a su vez como visión sea el logro de los objetivos de la organización.

En la actualidad la capacitación es una de las actividades más importantes de la cultura organizacional y se considera como una de las prácticas que forjan el camino al éxito de una empresa, como todo proceso de aprendizaje, se pretende desempeñar un proyecto didáctico en el que los colaboradores no solo puedan participar en algún tema relacionado a la empresa, sino que sean incluidos como una parte determinante, ser parte del proceso de capacitación le hace al colaborador sentirse más útil, en la mayoría de las ocasiones lleva a los colaboradores a aumentar

el desempeño dentro de las instituciones, las necesidades de capacitación dependerán de las metas propuestas.

Es importante señalar que los elementos como capital humano y capacitación, deben siempre considerarse en un marco importante, que el resto de procedimientos y sistemas organizacionales, como son la selección del personal, las compensaciones, los sistemas de evaluación y por supuesto los programas de desarrollo, se articulen para generar sinergia organizacional, ya que esto busca un desarrollo del talento humano dentro de la organización, es un activo estratégico de empresarial, un paradigma centrado en las personas y en los resultados.

En la medida en que se cree en él y se actúe en consecuencia no solo de palabra se podrán aumentar los beneficios e incrementar la satisfacción personal, comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional basados en gestionar e incrementar/desarrollar al personal a través de estos planes se mejora el estado actual de las competencias y se construyen bases sólidas para los requerimientos y demandas a las que se enfrenta la organización y sus puestos de trabajo, constituyen un elemento fundamental del enfoque en el mejoramiento continuo, adicionalmente constituye una herramienta para generar motivación y satisfacción en el personal, que son la pieza clave en la productividad y competitividad en las instituciones.

Por lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación de la capacitación con el desarrollo del talento humano?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Establecer la relación de capacitación con el desarrollo del talento humano.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

Identificar cómo afectan los resultados de la empresa si el personal no es capacitado constantemente.

Establecer el nivel de desarrollo del talento humano después de recibir capacitación.

Verificar si las capacitaciones son un punto de partida para que los colaboradores apliquen y desarrollen los conocimientos adquiridos.

## **2.2. Variables o elementos de estudio**

Capacitación

Desarrollo del talento humano

## **2.3. Definición de variables**

### **2.3.1. Definición conceptual de variables o elementos de estudio**

Capacitación

Peralta (2010) define como la actividad de aprendizaje o enseñanza que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos, contribuye a la organización actualizada y acorde con las necesidades requeridas, con el fin de crear un factor importante dentro de cualquier institución media vez sea llevada a cabo de manera compleja teniendo en cuenta una buena detección de necesidades, permite el éxito dentro de la organización.

Desarrollo del talento humano

Mora (2015) expone que es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo para convertir el talento individual, a través de un proyecto a corto, mediano o largo plazo. Define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, por lo tanto es la materia prima que constituye el talento organizativo, el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores.

### **2.3.2. Definición operacional de variables o elementos de estudio**

Las variables o elementos de estudio se ejecutaron a través de un método de escala de Likert de elaboración propia para poder medir cómo la capacitación tiene relación con el desarrollo del talento humano.

### **2.4. Alcances y límites**

Se realizó a 40 colaboradores del Centro de estudios Beehive School de Quetzaltenango. La investigación evaluó la relación que existe entre la capacitación y el desarrollo del talento humano, asimismo se evaluó a través de una escala de Likert para verificar lo antes expuesto.

Existió limitantes con las reuniones y tiempos ya que no todas las personas asistieron el día y la hora indicada por las autoridades del colegio, la planificación escolar no coincidió para que los involucrados pudieran estar reunidos en el mismo momento.

### **2.5. Aporte**

A la Facultad de Humanidades para que la información realizada en el estudio sea herramienta para investigaciones finales.

A la empresa objeto de estudio conocer cuál es el nivel de confianza-capacidad entre sus colaboradores y tener posibles alternativas para la mejora y potencialización del desarrollo del talento para un ambiente laboral más agradable y que motive a sus colaboradores para tener un mejor desempeño, así influir de forma positiva.

A la sociedad para que tengan conocimiento de la importancia de la capacitación y desarrollo del talento humano en el área de trabajo y su influencia.

A los futuros profesionales y psicólogos para que adquieran conocimientos respecto a las capacitaciones y el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones.

## **III. METODO**

### **3.1. Sujetos**

Los sujetos de estudio lo conforman 40 colaboradores, parte del personal docente y administrativo del Colegio Beehive School, en el departamento de Quetzaltenango; comprendido entre hombre y mujeres, los cuales cuentan con un rango de edad entre 22 a 50 años, la mayoría de profesión media.

### **3.2. Instrumento**

Para la presente investigación se utilizó la escala de Likert.

Sampieri (2011) define la escala de Likert como una encuesta con diferentes ítems que permiten medir actitudes y conocer el grado de conformidad del sujeto con cualquier afirmación propuesta. Es uno de los tipos de escalas de medición psicométrica utilizada para la comprensión de las opiniones y actitudes. Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. En la prueba a utilizar se realizará una serie de preguntas que tienen relación con las dos variables de estudio las cuales son capacitación y desarrollo del talento humano. Entre los aspectos que se medirán; capacitación, necesidades, desarrollo, productividad y desempeño/desarrollo del talento, liderazgo y motivación laboral.

Se utilizó para evaluar las variables con 15 preguntas aplicadas a por lo menos 4 profesionales del área, ítems para la escala la cual fue para verificar la incidencia de la capacitación en el desarrollo del talento humano dentro de la organización.

### **3.3. Procedimiento**

Para la realización de este estudio se hicieron diferentes actividades y procesos, los cuales se detallan a continuación.

- Selección del tema: con base a la experiencia y consulta de varias fuentes de información se establecieron dos posibles temas para la revisión y autorización de uno que siguiera las líneas de investigación de la universidad para su autorización.

- Elaboración del sumario: se realizó una descripción breve del tema a investigar la cual incluye objetivos, índice y su respectiva justificación.
- Investigación bibliográfica: se realizó para ampliar la información y fundamentación del tema elegido, por medio de libros, páginas de Internet, revistas, blogs, etc.
- Planteamiento del problema: su finalidad fue cuestionar por qué se realizó la investigación y la manera en que se llevó a cabo.
- Elaboración del marco teórico: en este se ampliaron las dos variables a investigar por medio de libros publicados.
- Selección de población y muestra: selección de población y muestra de la investigación.
- Método: se realizó la descripción de los diferentes elementos a utilizar los cuales son, sujetos, instrumentos y procesos estadísticos.
- Análisis de resultados: se presentó para realizar las conclusiones.
- Discusión: se describe el contraste sobre el pasado con el presente, establece las diferencias del estudio y lo que se analizó.
- Conclusiones: se describe todo aquello que se observó y comprobó durante la investigación.
- Recomendaciones: se presentan sugerencias de lo que se puede realizar para corregir errores o mejorar.
- Bibliografía: las referencias de libros y documentos de los que obtuvo la teoría utilizada.
- Propuesta: se detalla un plan para poder desarrollar y estimular.
- Anexos: se agregan todos aquellos agregados que no van en ninguno de los capítulos de la investigación, pero que sirvieron.
- Referencias: se detallaron las fuentes de información utilizadas en la investigación.

### **3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

Debido a su contenido se clasifica como una investigación de tipo cuantitativo y de diseño descriptivo.

Sampieri (2011) la investigación cuantitativa se fundamenta en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado.



Sampieri (2011) el diseño de investigación descriptiva busca especificar características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice esto puede llevar a describir tendencias de un grupo o población.

La investigación descriptiva es la que observa, analiza y describe el comportamiento de un sujeto en diferentes ámbitos ya sean culturales, políticos y sociales. Arias (2012). La metodología estadística para utilizar en la investigación será de significación y la fiabilidad de la media aritmética, la cual pretende recabar información precisa de capacitación y desarrollo del talento humano.

Porto y Merino (2010) indica que la significación es la cualidad viable que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o característica.

Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto.

Se determinarán las siguientes fórmulas para el error de la muestra mínima de la investigación

Nivel de confianza 99% →  $Z=2.58$

Tamaño muestral de 70 colaboradores que representa al grupo total de sujetos a investigar  
Significación de la media aritmética

Nivel de confianza

NC=99% entonces  
 $Z=2.58$

Error típico de la media aritmética

$$\bar{x} \frac{1}{\sqrt{N-1}}$$

Hallar la razón crítica

$$RC = \frac{\bar{x}}{z}$$

Comparación de la razón crítica con el nivel de confianza

Si  $RC > Z$  es significativa

Si  $RC < Z$  no es significativa

Fiabilidad

Cálculo de error muestral máximo

$$E = x * z$$

Cálculo del intervalo confidencial

$$IC = X + E$$

$$IC = X - E$$

Significación y Fiabilidad

Adoptar el nivel de confianza al 5% que representa 1.96

Encontrar el error típico de la proporción

$$\sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

Hallar el error muestral

$$E = 95\% (1.96) X_{op}$$

Encontrar la razón crítica del intervalo confidencial

$$RC = \frac{P}{p}$$

I.C. =  $p + e$

I.C. =  $p - e$

Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

Si  $RC > 1.96$  es significativa

Si  $RC < 1.96$  no es significativa

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de campo donde fue empleada una escala de Likert de 20 preguntas con 4 ítems correspondientes a totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, con el objetivo de captar la interacción de la capacitación y el desarrollo del talento humano de los colaboradores. Esta escala fue aplicada a 40 colaboradores del Colegio “Beehive School” donde participaron hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 18-50 años y que pertenecen a la institución, siendo el personal docente y administrativo.

Se presenta a continuación la siguiente tabla y gráficas obtenidas de las preguntas que se realizaron en la escala de Likert.

**Tabla  
Núm. 1  
Fiabilidad y significación de la media aritmética incentivos y  
motivación.**

No	I	f	%	p	q	~p	E	IC	RC	Rc><1.96	S	F	Obj. Esp. 1, 2, y 3
1	Totalmente de acuerdo	30	75%	0.75	0.25	0.07	0.14	0.61–0.89	10.71	10.71>1.96	Si	Si	2
	De acuerdo	1	25%	0.25	0.75	0.07	0.14	0.11-39	3.57	3.57>1.96	Si	Si	2
	En desacuerdo												
	Totalmente en desacuerdo												
2	Totalmente de acuerdo	18	45%	0.45	0.55	0.08	0.16	0.29–0.61	5.63	5.63 >1.96	Si	Si	1
	De acuerdo	2	55%	0.55	0.45	0.08	0.16	0.39–0.71	6.88	6.88 >1.96	Si	Si	1
	En desacuerdo												
	Totalmente en desacuerdo												
3	Totalmente de acuerdo	24	60%	0.60	0.40	0.08	0.16	0.44 –0.76	7.5	7.5 > 1.96	Si	Si	3
	De acuerdo	1	37%	0.37	0.63	0.08	0.16	0.21 – 0.53	4.63	4.63 > 1.96	Si	Si	3
	En desacuerdo	1	3%	0.03	0.97	0.02	0.04	-0.01 –0.07	1.5	1.5< 1.96	No	Si	
	Totalmente en desacuerdo												

<b>4</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	17	42%	0.42	0.58	0.08	0.16	0.26–0.58	5.25	5.25 > 1.96	Si	Si	1
	<b>De acuerdo</b>	1	37%	0.37	0.63	0.08	0.16	0.21 – 0.53	4.63	4.63 > 1.96	Si	Si	1
	<b>En desacuerdo</b>	8	20%	0.20	0.80	0.06	0.12	0.08 – 0.32	3.33	3.33 > 1.96	Si	Si	1
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>												
<b>5</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	28	70%	0.70	0.30	0.07	0.14	0.56 – 0.84	10	10 > 1.96	Si	Si	1
	<b>De acuerdo</b>	1	25%	0.25	0.75	0.07	0.14	0.11 - 39	3.57	3.57 > 1.96	Si	Si	1
	<b>En desacuerdo</b>	1	2%	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02 – 0.06	1	1 < 1.96	No	Si	1
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2%	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02 – 0.06	1	1 < 1.96	No	Si	1
<b>6</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	18	45%	0.45	0.55	0.08	0.16	0.29 – 0.61	5.63	5.63 > 1.96	Si	Si	3
	<b>De acuerdo</b>	1	30%	0.30	0.70	0.07	0.14	0.16 – 0.44	4.29	4.29 > 1.96	Si	Si	3
	<b>En desacuerdo</b>	5	13%	0.13	0.87	0.05	0.10	0.03 – 0.23	2.6	2.6 > 1.96	Si	Si	3
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	13%	0.13	0.87	0.05	0.10	0.03 – 0.23	2.6	2.6 > 1.96	Si	Si	3
<b>7</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	2 3	58%	0.58	0.42	0.08	0.16	0.42 - 0.74	7.25	7.25 > 1.96	Si	Si	3
	<b>De acuerdo</b>	1	27%	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13 – 0.41	3.86	3.86 < 1.96	Si	Si	3
	<b>En desacuerdo</b>	2	5%	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01 – 0.11	1.67	1.67 < 1.96	No	Si	3

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	10%	0.10	0.90	0.05	0.10	0 – 0.20	2	2 > 1.96	Si	Si	3
<b>8</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	2 0	50%	0.50	0.50	0.08	0.16	0.34 – 0.66	6.25	6.25 > 1.96	Si	Si	3
	<b>De acuerdo</b>	6	15%	0.15	0.85	0.06	0.12	0.03 – 0.27	2.5	2.5 > 1.96	Si	Si	3
	<b>En desacuerdo</b>	8	20%	0.20	0.80	0.06	0.12	0.08 – 0.32	3.33	3.33 > 1.96	Si	Si	3
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	15%	0.15	0.85	0.06	0.12	0.03 – 0.27	2.5	2.5 > 1.96	Si	Si	3
<b>9</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	15	37%	0.37	0.63	0.08	0.16	0.21 – 0.53	4.63	4.63 > 1.96	Si	Si	3
	<b>De acuerdo</b>	1	37%	0.37	0.63	0.08	0.16	0.21 – 0.53	4.63	4.63 > 1.96	Si	Si	3
	<b>En desacuerdo</b>	8	20%	0.20	0.80	0.06	0.12	0.08 – 0.32	3.33	3.33 > 1.96	Si	Si	3
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	5%	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01 – 0.11	1.67	1.67 < 1.96	No	Si	3
<b>10</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	1 8	45%	0.45	0.55	0.08	0.16	0.29 – 0.61	5.63	5.63 > 1.96	Si	Si	2
	<b>De acuerdo</b>	2		0.50	0.50	0.08	0.16	0.34 – 0.66	6.25	6.25 > 1.96	Si	Si	2

	<b>En desacuerdo</b>	2	5%	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01 -0.11	1.67	1.67 <1.96	No	Si	2
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>												2
<b>11</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	16	40%	0.40	0.60	0.08	0.16	0.24 - 0.56	5	5 > 1.96	Si	Si	2
	<b>De acuerdo</b>	1	27%	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13 - 0.41	3.86	3.86 < 1.96	Si	Si	2
	<b>En desacuerdo</b>	10	25%	0.25	0.75	0.07	0.14	0.11 - 39	3.57	3.57 >1.96	Si	Si	2
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	7%	0.07	0.93	0.04	0.08	-0.01 -0.15	1.75	1.75 <1.96	No	Si	2
<b>12</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	25%	0.25	0.75	0.07	0.14	0.11 - 39	3.57	3.57 >1.96	Si	Si	2
	<b>De acuerdo</b>	2	58 %	0.58	0.42	0.08	0.16	0.42 - 0.74	7.25	7.25 > 1.96	Si	Si	2
	<b>En desacuerdo</b>	7	18%	0.18	0.82	0.06	0.12	0.06 -0.30	3	3 > 1.96	Si	Si	2

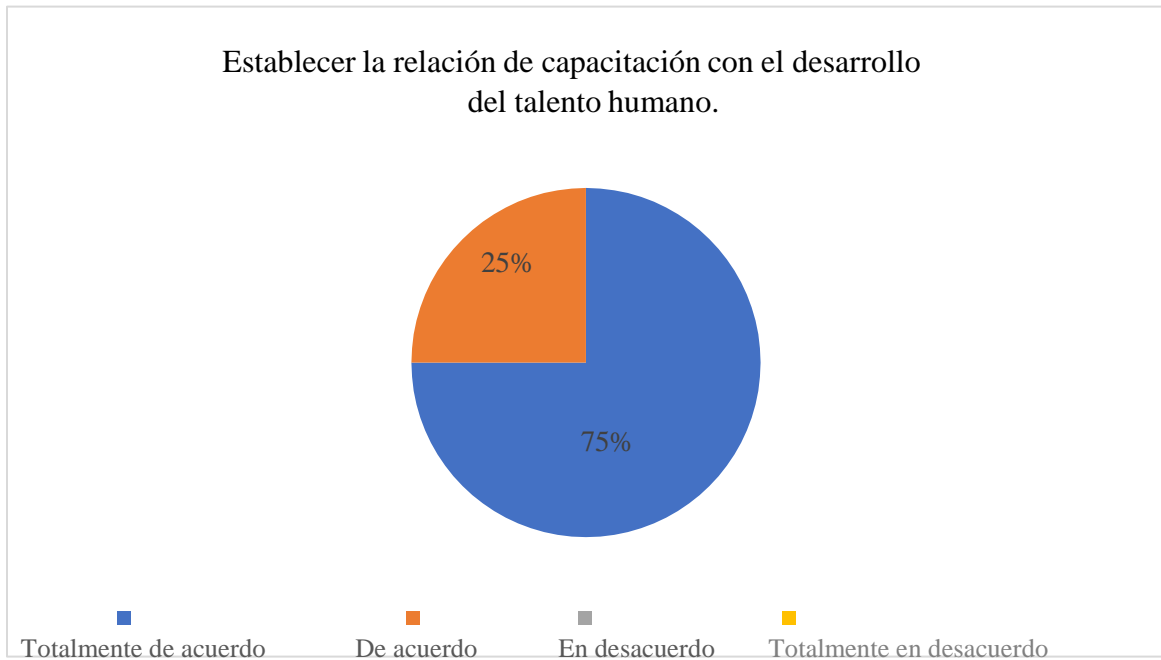
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>												2
<b>13</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	13%	0.13	0.87	0.05	0.10	0.03 -0.23	2.6	2.6 > 1.96	Si	Si	1
	<b>De acuerdo</b>	2	50%	0.50	0.50	0.08	0.16	0.34 - 0.66	6.25	6.25 > 1.96	Si	Si	1
	<b>En desacuerdo</b>	3	7%	0.07	0.93	0.04	0.08	-0.01 -0.15	1.75	1.75 <1.96	No	Si	1
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	12	30%	0.30	0.70	0.07	0.14	0.16 -0.44	4.29	4.29 >1.96	Si	Si	1
<b>14</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	26	65%	0.65	0.35	0.08	0.16	0.49 -0.81	8.12	8.12 >1.96	Si	Si	1
	<b>De acuerdo</b>	1	30%	0.30	0.70	0.07	0.14	0.16 - 0.44	4.29	4.29 > 1.96	Si	Si	1
	<b>En desacuerdo</b>	1	3%	0.03	0.97	0.02	0.04	-0.01 -0.07	1.5	1.5 < 1.96	No	Si	1
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2%	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02 -0.06	1	1 < 1.96	No	Si	1
<b>15</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	15	37%	0.37	0.63	0.08	0.16	0.21 - 0.53	4.63	4.63 >1.96	Si	Si	1
	<b>De acuerdo</b>	1	27%	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13 - 0.41	3.86	3.86 < 1.96	Si	Si	1
	<b>En desacuerdo</b>	7	18%	0.18	0.82	0.06	0.12	0.06 -0.30	3	3 > 1.96	Si	Si	1
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7	18%	0.18	0.82	0.06	0.12	0.06 -0.30	3	3 > 1.96	Si	Si	1
<b>16</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	22	55%	0.55	0.45	0.08	0.16	0.39 -0.71	6.88	6.88 >1.96	Si	Si	1
	<b>De acuerdo</b>	1	38%	0.38	0.62	0.08	0.16	0.22 - 0.54	4.75	4.75 > 1.96	Si	Si	1
	<b>En desacuerdo</b>	2	5%	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01 -0.11	1.67	1.67 <1.96	No	Si	1

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2%	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02 -0.06	1	1 < 1.96	No	S	1
<b>17</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	30	75%	0.75	0.25	0.07	0.14	0.61 -0.89	10.71	10.71 > 1.96	Si	Si	1
	<b>De acuerdo</b>	1	25%	0.25	0.75	0.07	0.14	0.11 - 39	3.57	3.57 > 1.96	Si	Si	1
	<b>En desacuerdo</b>												1

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>												1
<b>18</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	26	65%	0.65	0.35	0.08	0.16	0.49 -0.81	8.12	8.12 > 1.96	Si	Si	3
	<b>De acuerdo</b>	1	25%	0.25	0.75	0.07	0.14	0.11 - 39	3.57	3.57 > 1.96	Si	Si	3
	<b>En desacuerdo</b>	3	7%	0.07	0.93	0.04	0.08	-0.01 -0.15	1.75	1.75 < 1.96	No	Si	3
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2%	0.03	0.97	0.02	0.04	-0.01 -0.07	1.5	1.5 < 1.96	No	Si	3
<b>19</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	24	60%	0.60	0.40	0.08	0.16	0.44 -0.76	7.5	7.5 > 1.96	Si	Si	2
	<b>De acuerdo</b>	1	40%	0.40	0.60	0.08	0.16	0.24 - 0.56	5	5 > 1.96	Si	Si	2
	<b>En desacuerdo</b>												2
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>												2
<b>20</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	23	58%	0.58	0.42	0.08	0.16	0.42 - 0.74	7.25	7.25 > 1.96	Si	Si	3
	<b>De acuerdo</b>	1	37%	0.37	0.63	0.08	0.16	0.21 - 0.53	4.63	4.63 > 1.96	Si	Si	3
	<b>En desacuerdo</b>	2	5%	0.05	0.95	0.03	0.06	-0.01 -0.11	1.67	1.67 < 1.96	No	Si	3
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>												3

Fuente: Trabajo de campo (2019).

Grafica No. 1

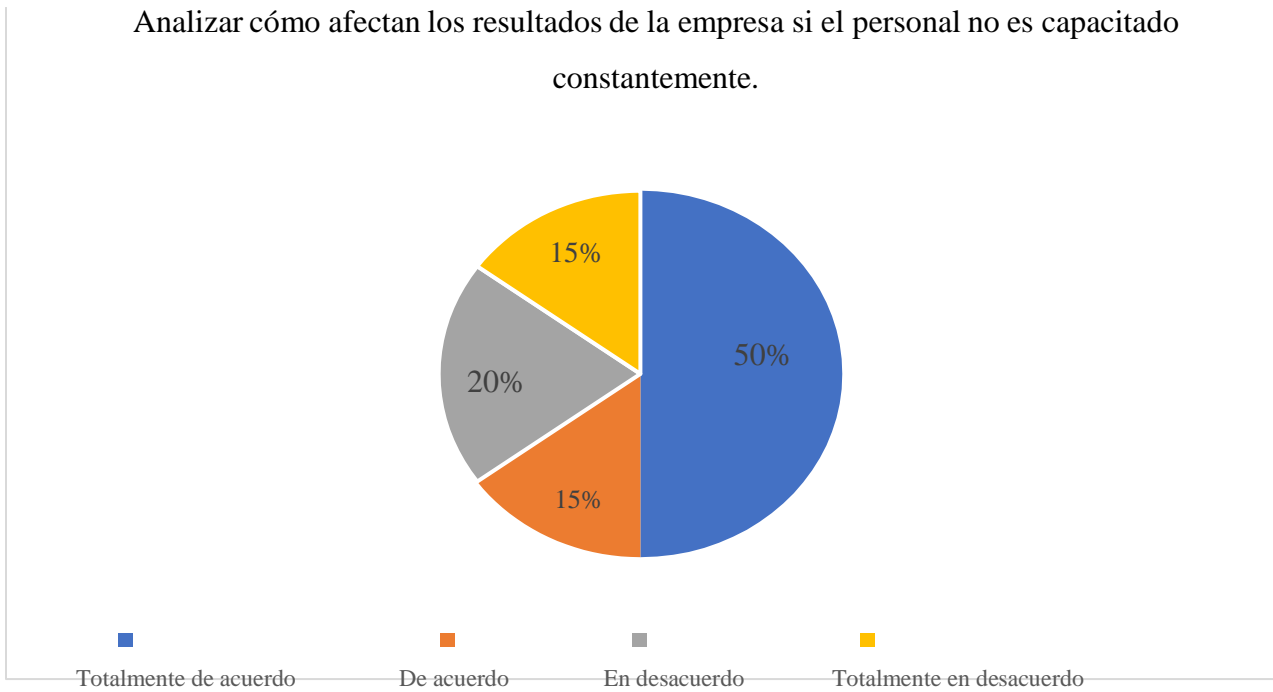


Fuente: Trabajo de campo (2019).

Los resultados obtenidos demuestran que el 75% de los encuestados consideran de suma trascendencia la capacitación para el desarrollo de sus labores, porque demuestran que el desempeño si establece relación entre la capacitación y como resultado el desarrollo del talento humano.

Grafica No. 2

Analizar cómo afectan los resultados de la empresa si el personal no es capacitado constantemente.

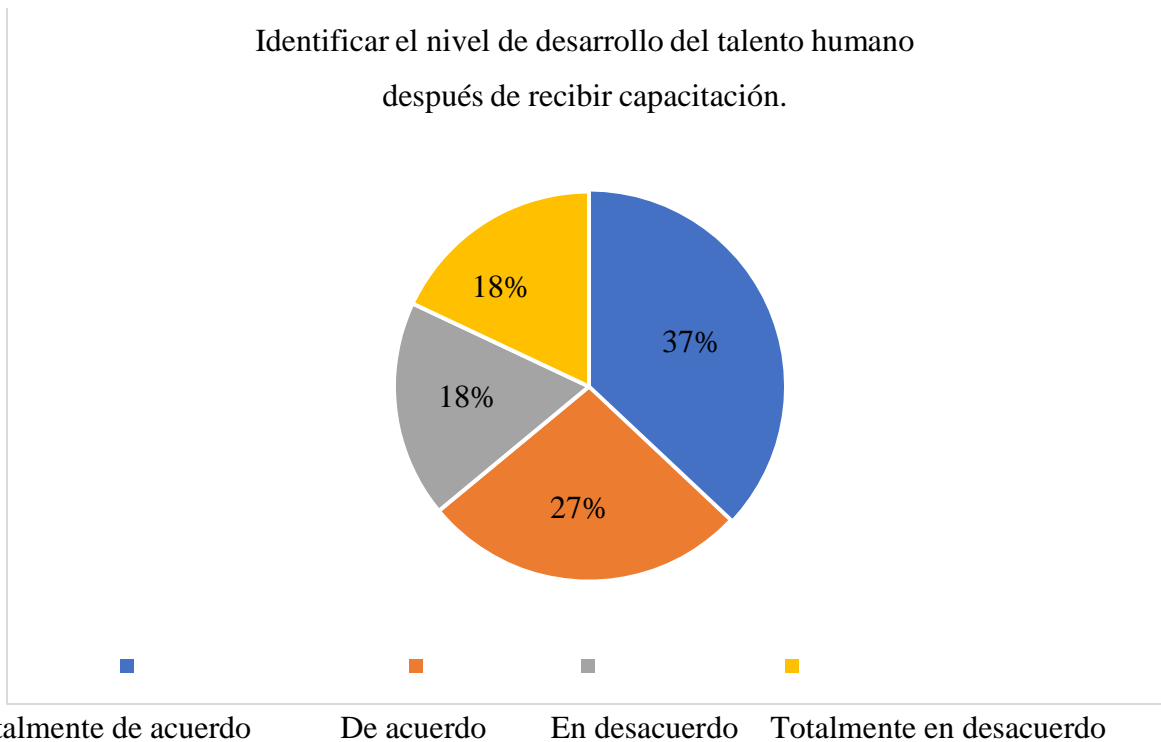


Fuente: Trabajo de campo (2019).

El 50% de los colaboradores consideran que la estabilidad laboral depende de los conocimientos adquiridos en la capacitación pues son un punto de partida para que realizar un plan de capacitación, se aplique y así poder integrar, madurar y desarrollar las ideas y conceptos adquiridos.



Grafica No. 3

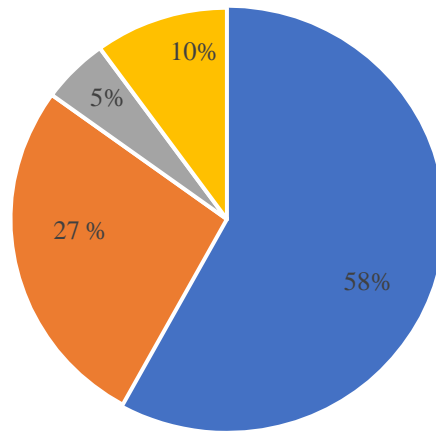


Fuente: Trabajo de campo (2019)

Según los resultados obtenidos en la escala el 87% de los colaboradores si consideran que el desarrollo del talento humano tiene relación con el clima laboral, se identifica después de recibir una capacitación y aplicación, siendo un factor clave para el desarrollo de actitudes y aptitudes, llevado a una agrupación sana entre colaboradores.

Grafica No. 4

Verificar si las capacitaciones son un punto de partida para que los colaboradores apliquen y desarrollen los conocimientos adquiridos.



Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Fuente: Trabajo de campo (2019).

El 58% de los colaboradores consideran que el desarrollo del talento humano es igual a la estabilidad laboral, el desempeño correcto obtiene resultados positivos, si el personal es capacitado constantemente.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la actualidad existe un gran mercado y competencia laboral en todas las áreas imaginables, desde las grandes corporaciones hasta las pequeñas empresas viven en contienda por un mejorar día a día, es por eso que han buscado nuevas formas y técnicas de innovación, de ser más competitivos, de contar con colaboradores aptos y que puedan desenvolverse de la mejor manera en el puesto de trabajo. Una de las técnicas que suelen utilizar hoy día las organizaciones es el capacitar y desarrollar a los colaboradores ya que estos son el pilar de cada una de ellas, estimulándolos de esta manera hará que puedan maximizar el potencial en sus funciones. Las instituciones que se han concientizado saben que hoy día el salario que reciben los empleados es insuficiente y es necesario, capacitar, valorar, formar y desarrollar al recurso humano para que estos puedan encaminarse a lograr las metas y objetivos trazados.

Peralta (2010) define el desarrollo del talento humano como la actividad de aprendizaje o enseñanza que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos, contribuye a la organización actualizada y acorde con las necesidades requeridas, con el fin de crear un factor importante dentro de cualquier institución media vez sea llevada a cabo de manera compleja tomando en consideración una buena detección de necesidades, permite el éxito dentro de la organización.

Por lo que en la presente investigación se planteó como objetivo general establecer la relación de capacitación con el desarrollo del talento humano.

Se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo realizado con los colaboradores del Colegio Beehive School, el personal evaluado fue administrativo y docente, por medio de una escala de Likert con 20 preguntas para responder el objetivo previamente establecido. De esta manera se confrontarán los resultados obtenidos con el elemento teórico que conforma la capacitación y el desarrollo del talento humano.

Los resultados obtenidos en el estudio demuestran que a los colaboradores si les gustaría recibir periódicamente capacitaciones como un factor clave en el desarrollo del talento humano. Mora (2015) expone que es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo para convertir el talento individual, a través de un proyecto a corto, mediano o largo plazo. Define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, por lo tanto es la materia prima que constituye el talento organizativo, el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores. De acuerdo con lo obtenido en la pregunta No. 1 consideran que es de vital importancia la capacitación para desarrollar mejor sus labores. En la pregunta No. 18 los resultados muestran que no todos los colaboradores consideran que el desarrollo del talento humano tiene relación con el clima laboral.

Castillo (2012) define el desarrollo del talento como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, el concepto de talento se puede restringir si se limita desde la perspectiva de competencias, el talento humano es la ventaja competitiva para muchas organizaciones, instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Menciona algunas acciones para desarrollarlos: Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores, practicar una comunicación abierta y participativa, estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos y establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

En la medida en que las organizaciones traten de fomentar estos aspectos, los colaboradores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que se manifestará como permanencia de aquellos que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás involucrados.

Mejía y Montoya (2010) refieren que la capacitación en cualquier empresa debe hacerse de forma cíclica, ya que las industrias, tecnologías, operaciones, técnicas de desempeño, evaluaciones y sobre todo las competencias están en constante evolución, por lo que es necesario adaptar todos estos cambios que se puedan dar al interior de una empresa, de un sector y hasta de un país, de esta forma estar actualizados y aprovechar al máximo las ventajas de capacitación en una pequeña y mediana organización, es conveniente que la empresa capacite al personal y al que esté a punto de iniciar una relación laboral con el mismo (inducción). Se debe acordar un programa de capacitación, o varios, esto depende de las necesidades que se requieran o de los objetivos que se deseen alcanzar, que tome en cuenta las modalidades de formación que necesite la empresa; cursos, seminarios, talleres, conferencias, sesiones prácticas, uso de simuladores, entre otros, como parte del adiestramiento que se exige. Además, explica que la empresa debe facilitar a los colaboradores los medios para actualizarse; publicaciones, documentos básicos, asistencia a ferias, cursos, congresos, entre otros. Por lo cual es conveniente que toda la información la instruya una persona responsable del enriquecimiento de este, el responsable debe conocer lo que la empresa desee lograr para poder llegar al cumplimiento de la finalidad de cada capacitación para que a futuro muestre una mejoría en sus indicadores de productividad y competitividad. Con el resultado obtenido en la pregunta No. 8 se puede observar la mayoría de entrevistados está totalmente de acuerdo con que depende de los conocimientos adquiridos en la capacitación la estabilidad laboral y esto conlleva a un desarrollo de virtudes y talentos dentro de la institución.

En la pregunta No. 18 las personas fueron cuestionadas sobre si el desarrollo del talento humano tiene relación con el clima laboral, el 50% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con la relación de ambas.

Por lo mencionado anteriormente tanto y por los resultados obtenidos en la encuesta la institución educativa debería de continuar con su plan de capacitación con el fin de desarrollar el talento humano en cada colaborador y continuar el proceso de un clima laboral sano con el fin de obtener una mejor estabilidad laboral, motivándolos a tener un mejor nivel y desempeño laboral.

De acuerdo con los objetivos establecidos al inicio de la investigación y de haber finalizado el trabajo de campo se concluye que fueron logrados satisfactoriamente ya que se determinó que

existe relación de capacitación con el desarrollo del talento humano, identificando estabilidad laboral y mejora de clima laboral.

## VI. CONCLUSIONES

- Las capacitaciones si son un factor que se relaciona en el desarrollo del talento humano, esto conlleva a una mejor efectividad individual y grupal.
- Las capacitaciones que realiza el colegio son las adecuadas, se cuenta con un plan de capacitación-relación con las funciones diarias, además de satisfacer las necesidades de cada colaborador.
- Se determinó que no existe desarrollo del talento humano sin un plan de capacitación y es necesario para una mejora constante-desempeño laboral.
- El nivel de desarrollo del talento humano de los colaboradores del Colegio Beehive School es bueno, factores como la estabilidad laboral, clima sano dentro del grupo y la participación de líderes positivos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Implementar un plan de capacitación constante, comodidades y materiales que requieran las actividades.

Establecer un plan de incentivos económicos y no económicos hacia los colaboradores que se encuentren sobrepasando y desarrollando sus habilidades.

Promover y estimular el desarrollo del talento humano a través del plan de capacitación constante con el fin de que los colaboradores luchen por alcanzar sus metas y del cumplimiento de los objetivos. Con esto se mejora el desempeño, la productividad y hará a los colaboradores más eficaces.

El plan de capacitaciones establecido por las autoridades debe de tener cambios constantes, con el fin de crear atracción y empatía por parte de los colaboradores del colegio.

Velar constantemente por desarrollo del talento humano en los colaboradores de la organización ya que son estos los que llevan a cargo el funcionamiento de la misma, ellos la representan y si se mantienen los diferentes factores que los rodean en un buen estado y si se empieza a invertir más en ellos a través del plan ejecutado, no solo estos ganaran si no también el colegio será reconocido por el equipo de trabajo a través de resultados.



## VIII REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Valores y principios fundamentales del desarrollo del talento humano*, edición electrónica, recuperada de Alles  
<http://desarrollodeltalentohumanoalles1ed.pdf/desarrollodeltalentohumanobasadoencompetencias2daedicion>
- Barrios, R. (2016). *La Importancia de la capacitación*, edición electrónica Conexión recuperado, <https://www.esan.edu.pe/apuntesempresariales/2016/08/laimportanciadelacapacitacionenlaempres/>
- Cabral, J. (2013). *Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales*, primera edición electrónica, recuperada de <https://www.eoi.esmintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*, 3era edición, México, Red tercer milenio.
- Cuevas, R. (2009). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, 1ra edición, Colombia, Topos.
- Escalante, L. (2016). *Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito*, 1era edición, México, Patiño.
- García, M. y Martínez, J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejora de desempeño del recurso humano*, 2da edición, México, EUM.
- Gratton, L. (2009). *Desarrollo del talento humano*, 3era edición, México, Granices.
- Chiavennato, I. y Allen, S. (2009). *Administración de recursos humanos*. (9ª. Ed). México: MCHill
- Dolan, S. (2013). *Capacitación y administración de recursos humanos*, edición electrónica The Greatest, bloque del 1 al 9, recuperado de <https://arecursoshumanos.wordpress.com/013>
- Garay, B. y Giménez, H. (2009). *Desarrollo del talento humano*, Revista digital ELSVIER, vol III, recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-S2215910X14700187>
- Hernández, Y. (2017). *Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales*, estudio realizado a colaboradores de la gerencia de operaciones de un grupo financiero de la ciudad capital de Guatemala. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Jheimy, T. (2009). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, 3era edición, Colombia, Cohorte.
- López, T. (2009). *Capacitación, revista conciencia tecnológica*, edición electrónica 4, Colombia, Sur-America,-recuperado-de-<https://www.redalyc.org/revista.oa?id=944>Conciencia Tecnológica – Redalyc
- Martínez, J. (2017). *Diagnóstico de necesidades de capacitación*, estudio realizado a colaboradores de una cooperativa del departamento de Huehuetenango. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala.
- Martínez, E. (2009) *Capacitación por competencias*, edición 1, recuperado de: [www.scense.com](http://www.scense.com)
- Mora, I. (2015). *Talento Humano II*, edición electrónica I, recuperada de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html%202015>
- Pardo, A. (2012). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional*, edición electrónica volumen 5, recuperado de- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Porto, M. (2010). *Definiciones extras autores varios*, edición electrónica, recuperado de <https://definicion.de/viabilidad/autoresestrategiasdeinvestiacionesmundiales>
- Rodríguez F. (2009). *La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría*, edición electrónica I, recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/laevaluacionde-desempenodeltrabajador>
- Rodríguez, V. (2011). *Desarrollando el talento humano*, edición electrónica I, recuperada de <https://www.galileo.edu/historias-de-exito/desarrollando-el-talento-humano/>
- Rodríguez, O. (2015). *Beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal*, 2da edición, México, McGrawHill
- Rojas, F. (2018). *Capacitación de desarrollo laboral*, estudio realizado a colaboradores de tenería San-Miguel-del-departamento-de-Quetzaltenango.(Tesis-de-licenciatura-inédita). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Simpieri, R. (2011). *Metodología de la investigación*, 5ta edición, México, McGrawHill.
- Serra, G. (2010). *La metodología para el desarrollo del talento*, edición electrónica 2, recuperada de-<http://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/desarrollo-del-talento-humano/>

Spenser, S (2016). *Guías de autodesarrollo del talento humano*, edición electrónica2, recuperada <http://desarrollodeltalentohumanoalles1ed.pdf/desarrollodeltalentohumanobasadoencomp etencias2daedicion>

Tovalino, F. (2014) *Evaluación de la capacitación*, (2ª. Ed). México: Edisur

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **PROPUESTA**

#### **PLAN DE CAPACITACION**

##### **Introducción**

El plan de capacitación que se les proporciona a 40 colaboradores del Colegio Beehive School, con el fin de estimularlos positivamente para que de esta forma eleven los niveles de motivación, desempeño, producción, rendimiento y puedan desarrollar sus talentos en plenitud. Como recursos a utilizar: canchas deportivas, salón de eventos, aulas, profesionales externos, computadoras y recursos naturales para un cambio de ambiente.

La implementación adecuada de estos planes conlleva a una mejora en varios aspectos del talento humano ya que les genera un nivel de eficacia en las labores, mejoran la actitud, generan un sentido de pertenencia hacia la empresa, el desempeño y la productividad mejorara entre otros factores, también es algo positivo para la institución ya que estas cumplirán con los objetivos y metas establecidas al contar con colaboradores aptos, con un muy buen desenvolvimiento dentro de las labores, serán una gran fuente de atracción de nuevos talentos, retenerlos, evitar la rotación del personal, potenciar el trabajo en equipo entre otros factores. Con esto la implementación del plan es un ganar-ganar entre la organización y los trabajadores.

##### **Justificación**

Los resultados obtenidos en el estudio realizado en el Colegio Beehive School presentaron una carencia en cierto número considerando que no afecta la capacitación en el desarrollo de las aptitudes y el talento humano, esta traería muchos beneficios tanto para la organización como para los colaboradores siendo una estrategia Ganar-Ganar. La propuesta del plan cubriría ciertas necesidades y oportunidades para los colaboradores, se capacitará otorgándoles nuevas herramientas para el desenvolvimiento en el trabajo, se reconocerá a los sujetos con el mejor

desempeño haciendo que este plan motive a las personas y den lo mejor de sí todos los días en las labores. A la institución educativa le es positivo contar con personal motivado, capacitado y feliz ya que esto le dará prestigio, le brindará nuevas oportunidades.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer un plan de capacitación y ejecución para desarrollar el talento humano en los colaboradores del colegio Beehive School.

### **Objetivos Específicos**

Obtener las herramientas necesarias mediante un plan de capacitación para la mejora grupal e individual del personal.

Identificar el nivel de desarrollo del talento humano después obtener los procesos, técnicas y participación en el plan de capacitación establecido.

Ejecutar las herramientas necesarias para fortalecer, capacitar, incentivar y mejorar el desarrollo del talento humano.

## **Programa del plan de Capacitación**

### Descripción del programa

El programa se dividirá en 2 partes un plan de reconocimiento y la realización de capacitaciones ya que son las dos áreas que la institución debe mantener, fomentar y desarrollar las aptitudes y por ende desarrollar a los colaboradores en sus puestos.

<b>Observación/Medición mediante evaluación</b>	
<b>Objetivo</b>	Identificar al colaborador o a los colaboradores que tuvieron un bajo rendimiento durante el mes.
<b>Realización</b>	Definir pautas: puntualidad, trato interno y externo, cumplimiento de metas y productividad. Cada colaborador responderá una encuesta con esos ítems, cada una con su nombre. Los responsables deberán de realizar el conteo de cada ítem a evaluar.
<b>Fechas</b>	<b>Responsable</b>
Se premiará el último día del mes.  La evaluación se realizará la última semana del mes.	Recursos humanos/ coordinación de área.

<b>Actividades de Recreación</b>	
<b>Objetivo</b>	Trabajo en Equipo y desarrollo del talento en los colaboradores, identificar si el grupo se encuentra fuera de contexto y crear planificación posterior a la capacitación.
<b>Realización</b>	Definir las actividades entre las cuales pueden estar: juegos de mesa, talleres de formación, cursos y diplomados fuera de las instalaciones donde normalmente se encuentran pudiendo ser excursiones. El fin de dichas actividades es fortalecerlos en el desempeño laboral.
<b>Fechas</b>	<b>Responsable</b>
Se realizará 1 actividad al mes.  La fecha será a conveniencia de la empresa.	Recursos humanos.

## Capacitaciones

<b>Nombre de la capacitación</b> <b>¡Bienvenido desarrollo!</b>	
<b>Objetivo</b>	Concientizar a los coordinadores la importancia de desarrollar el talento en los colaboradores.
<b>Temas para impartir</b>	Liderazgo, técnicas y métodos para desarrollo de virtudes, Autoconciencia.
<b>Puesto que recibirán la capacitación.</b>	Gerentes y coordinadores.
<b>Nombre del Capacitador</b>	
<b>Fecha:</b> Enero 2020	<b>Duración:</b> 1-2 horas.

<b>Nombre de la capacitación</b> <b>Conociéndome</b>	
<b>Objetivo</b>	Identificar qué aspectos profesionales se deben mejorar para poder rendir mejor en el trabajo.
<b>Temas para impartir</b>	¿Profesional en el trabajo? Teorías y principios del profesional, autocontrol.
<b>Puesto que recibirán la capacitación.</b>	Todos los colaboradores
<b>Nombre del Capacitador</b>	
<b>Fecha:</b> Marzo 2020	<b>Duración:</b> 1-2 horas.

<b>Nombre de la capacitación</b>	
<b>Motivación y Acción</b>	
<b>Objetivo</b>	Empoderamiento con el grupo de trabajo y acción social.
<b>Temas propuestos</b>	Si yo quiero, yo puedo, ¡Ganar!
<b>Puesto que recibirá la capacitación.</b>	Todos los colaboradores
<b>Nombre del Capacitador</b>	
<b>Fecha:</b>  Mayo 2020	<b>Duración:</b>  1-2 horas.

<b>Nombre de la capacitación</b>	
<b>Primeros auxilios</b>	
<b>Objetivo</b>	Brindar los conocimientos básicos en cuanto a medidas de primeros auxilios a modo de comprender la importancia de brindar un auxilio rápido y aplicar las medidas preventivas con el propósito de promover la salud y el bienestar de todos los empleados municipales.
<b>Temas propuestos</b>	Conceptos básicos, maniobra RCP, examen de cabeza a pies, emergencias por lesión, emergencia médica, emergencia medioambiental.
<b>Puesto que recibirán la capacitación.</b>	Todos los colaboradores
<b>Nombre del Capacitador</b>	Bomberos voluntarios
<b>Fecha:</b>  Julio 2020	<b>Duración:</b>  1-2 horas.



<b>Nombre de la Capacitación</b> <b>Clima laboral</b>	
<b>Objetivo</b>	Crear una cultura organizacional promovida a través de conciencia y valores a modo de que los colaboradores puedan desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.
<b>Temas propuestos</b>	Conciencia y valores, comunicación asertiva, atención al cliente interno y externo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, resolución de conflictos.
<b>Puesto que recibirán la capacitación.</b>	Todos los colaboradores
<b>Nombre del Capacitador</b>	
<b>Fecha:</b> Septiembre 2020	<b>Duración:</b> 2-4 horas.

<b>Nombre de la Capacitación</b> <b>Talleres especializados en cada área.</b>	
<b>Objetivo</b>	Brindar y reforzar conocimientos a colaboradores en su área de especialidad.
<b>Temas propuestos</b>	Los que se consideren oportunos en su momento.
<b>Puesto que recibirán la capacitación.</b>	Todos los colaboradores
<b>Nombre del Capacitador</b>	
<b>Fecha:</b> noviembre 2020	<b>Duración:</b> 6-8 horas.

## EVALUACION DE LA CAPACITACION Y CAPACITADOR

**Nombre de la Capacitación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Capacitador:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la Capacitación:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** marque con una X la casilla que usted considera es la indicada según su criterio.

Aspecto	Poco satisfactorio	Debe mejorar	Satisfactorio	Muy satisfactorio
1. Manejo del tema				
2. Contenido del tema				
3. Uso de material				
4. Lenguaje corporal y verbal				
5. Respeto al público				
6. Solución de dudas				
7. Puntualidad				
8. Motiva la participación del grupo				
9. El tema es aplicable a su área de trabajo				
10. El tema impartido es de beneficio para desenvolverse en el área de trabajo.				
<b>Total</b>				

Observaciones

---

---

## Anexo 2



Universidad Rafael Landívar  
Campus de Quetzaltenango  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

A continuación, se le presenta la siguiente boleta, la cual tiene como fin determinar si existe la relación de capacitación con el desarrollo del talento humano.

Los datos recabados serán utilizados de forma confidencial y con fines estrictamente académicos.

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Tiempo de Laborar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada uno de los enunciados y marque con una X el grado que a su criterio corresponde a lo acontecido durante su labor en la empresa. Debe responder todos los cuestionamientos sin dejar preguntas en blanco, como base la siguiente escala:

**1=Totalmente en desacuerdo 2=En Desacuerdo 3=De Acuerdo 4=Totalmente de acuerdo.**

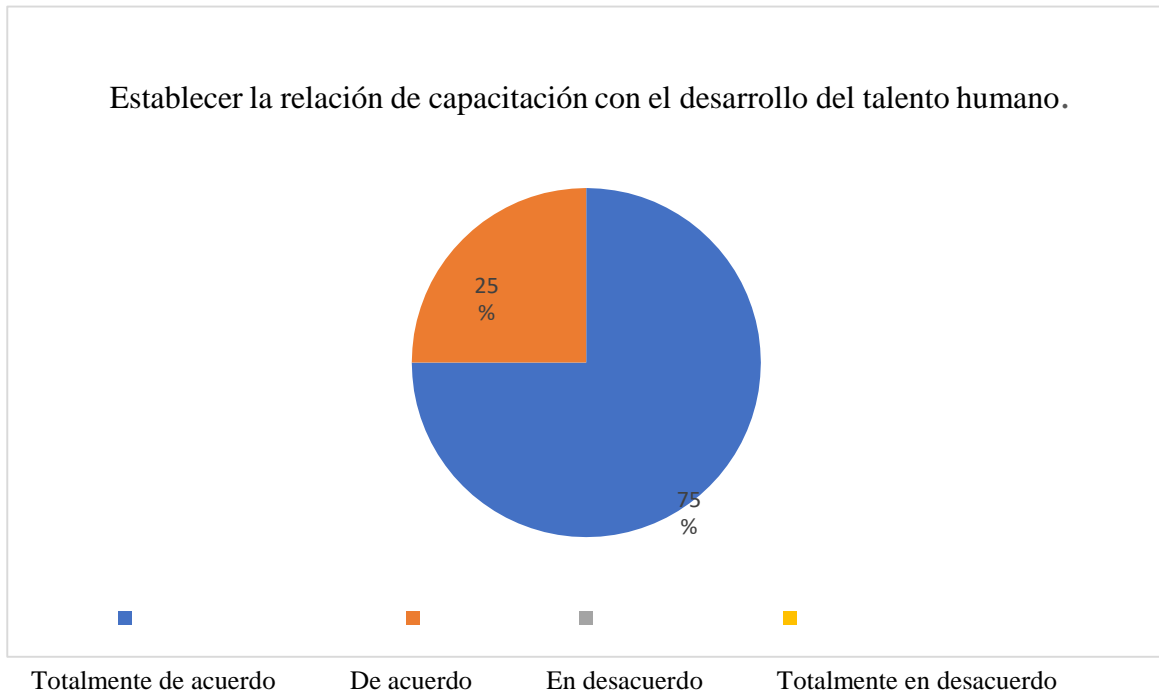
No.	Ítems	1	2	3	4
1	Es de vital importancia la capacitación para desarrollar mejor sus labores.				
2	Cuando se presenta un problema en determinada área de trabajo, considera que es necesario recibir capacitación.				
3	El trabajo en equipo es un factor determinante dentro del desarrollo de alguna capacitación.				
4	Cree necesario recibir capacitación periódicamente.				
5	La falta de capacitación puede influir en el desempeño de sus actividades.				
6	Para usted son importantes las capacitaciones con sus compañeros.				
7	Es importante que le comuniquen como mejorar el trabajo y así enriquecer sus conocimientos.				
8	El coordinador (a) vela por la capacitación del personal.				
9	Se maneja un plan de capacitación programado.				
10	Comprende de forma clara las instrucciones que se le indican en diferentes ocasiones.				
11	La estabilidad laboral depende de los conocimientos adquiridos por medio de una capacitación.				
12	El reconocimiento por el buen trabajo que realiza resultado de una capacitación es importante para mantener una buena relación laboral con el grupo de trabajo.				
13	Las condiciones físicas en el área de trabajo son factores positivos para lograr un correcto desarrollo del talento humano.				

14	Existe desarrollo del talento humano sin capacitaciones.				
15	La estabilidad laboral puede verse afectada por el desarrollo del talento dentro de la organización.				
16	El desarrollo del talento humano es una limitante para ejecutar sus funciones.				
17	Puede variar el desarrollo del talento si no se imparten capacitaciones.				
18	Es de vital importancia la comunicación entre jefes y subordinados para el desarrollo del talento humano.				
19	El desarrollo del talento humano es igual a estabilidad laboral.				
20	El trabajo en equipo es un factor determinante dentro del desarrollo del talento.				
21	Es importante establecer metas educativas para poder conocer el crecimiento o desarrollo del talento.				
22	Comprende como valorar el desarrollo del talento humano.				
23	El desarrollo del talento humano depende del clima laboral.				
24	La personalidad, actitud y desempeño mejora con el buen desarrollo del talento humano.				

Gracias

### Anexo 3

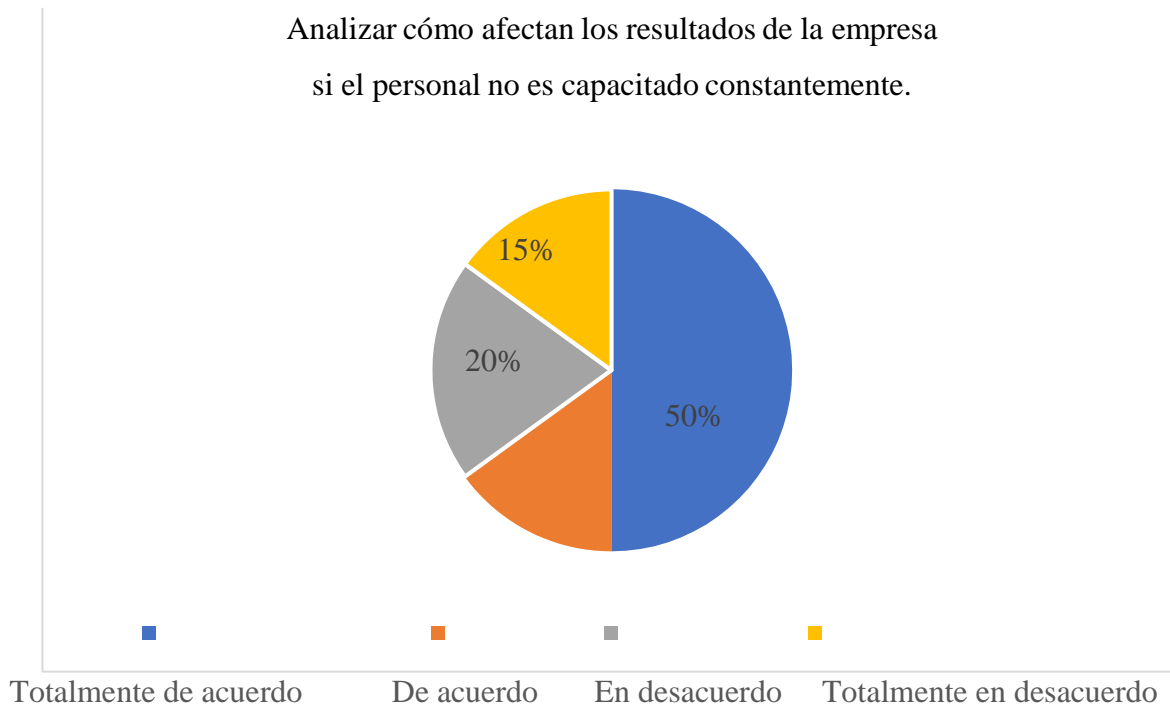
Grafica No. 1



Fuente: Trabajo de campo (2019).

Los resultados obtenidos demuestran que el 75% de los encuestados consideran de suma trascendencia la capacitación para el desarrollo de sus labores, porque demuestran que el desempeño si establece relación entre la capacitación y como resultado el desarrollo del talento humano.

Grafica No. 2

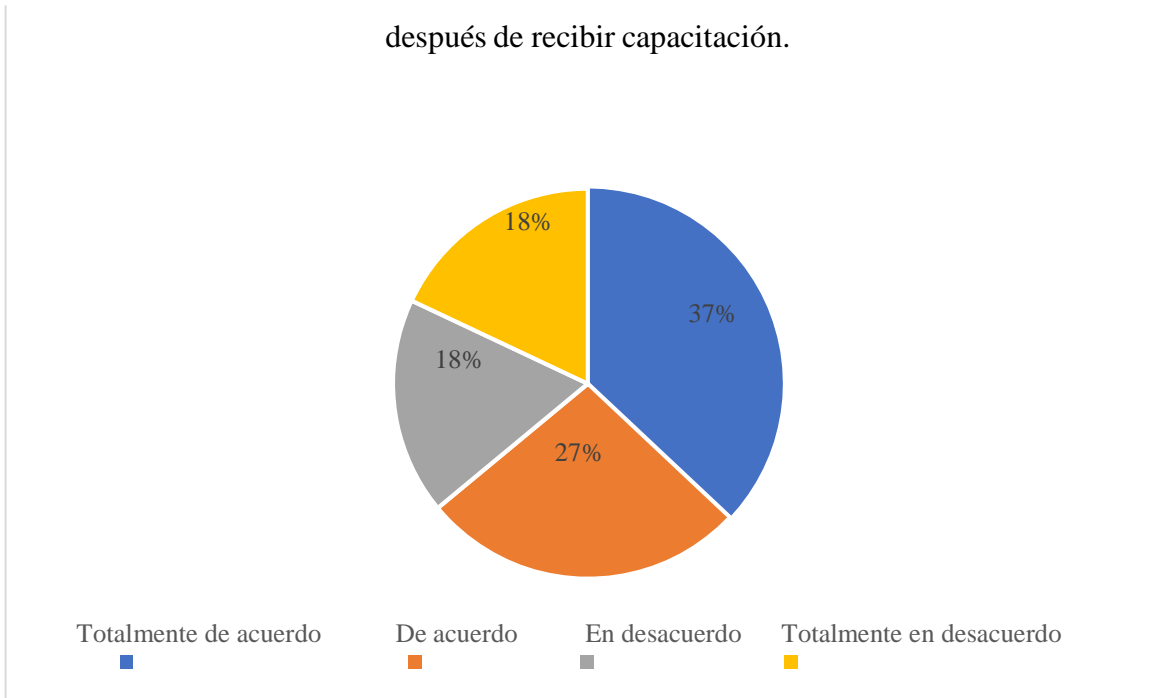


Fuente: Trabajo de campo (2019).

El 50% de los colaboradores consideran que la estabilidad laboral depende de los conocimientos adquiridos en la capacitación pues son un punto de partida para que realicen un plan de capacitación, se aplique y así poder integrar, madurar y desarrollar las ideas y conceptos adquiridos.

Grafica No. 3

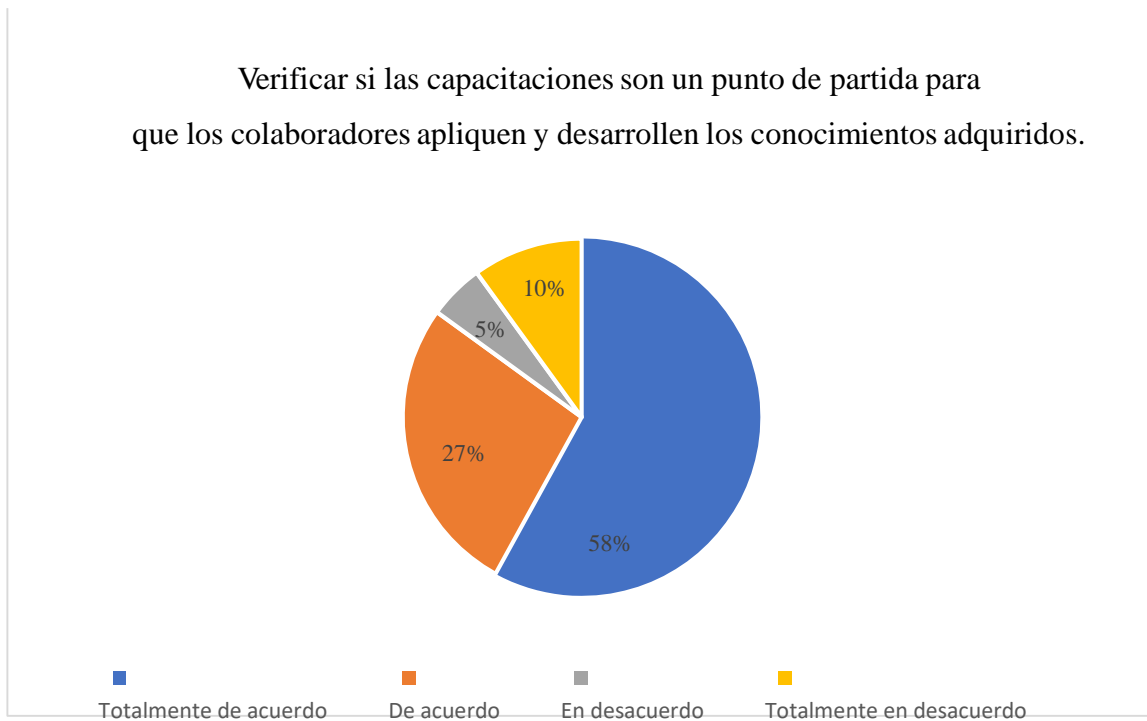
Identificar el nivel de desarrollo del talento humano después de recibir capacitación.



Fuente: Trabajo de campo (2019)

Según los resultados obtenidos en la escala el 87% de los colaboradores si consideran que el desarrollo del talento humano tiene relación con el clima laboral, se identifica después de recibir una capacitación y aplicación, siendo un factor clave para el desarrollo de actitudes y aptitudes, llevado a una agrupación sana entre colaboradores.

Grafica No. 4



Fuente: Trabajo de campo (2019).

El 58% de los colaboradores consideran que el desarrollo del talento humano es igual a la estabilidad laboral, el desempeño correcto obtiene resultados positivos, si el personal es capacitado constantemente.



