



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**  
**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**  
**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Indicadores de Gestión del Desempeño en el Área de Capacitaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Stephani Nathalie Pirir Hernández**

**Carné: 18005212**

Previo a optar el grado académico de:  
**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE**  
**RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 17 de enero de 2023

## Índice

<b>1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>7</b>
	2.1 Objetivo General.....	7
	2.2 Objetivos Específicos .....	7
<b>3</b>	<b>Método</b> .....	<b>8</b>
	3.1 Técnica.....	8
<b>4</b>	<b>Marco Teórico</b> .....	<b>9</b>
	4.1 Antecedentes .....	9
	4.2 Indicadores de Desempeño .....	11
	4.2.1 <i>Qué Evalúa el Desempeño</i> .....	11
	4.2.2 <i>Indicadores para Evaluar el Desempeño</i> .....	12
	4.2.3 <i>Proceso de Revisión del Desempeño</i> .....	13
	4.3 Evaluación del Desempeño.....	14
	4.3.1 <i>Diferencia entre Gestión y Evaluación del Desempeño</i> .....	15
	4.3.2 <i>Objetivos de la Evaluación del Desempeño</i> .....	16
	4.3.3 <i>Métodos de Evaluación del Desempeño</i> .....	16
	4.4 Habilidades .....	17
	4.4.1 <i>Componentes de la Competencia</i> .....	18
	4.4.2 <i>Importancia de las Competencias Laborales</i> .....	19
	4.4.3 <i>Actitud</i> .....	19

4.5 Productividad.....	20
4.5.1 Factores que Influyen en la Productividad.....	20
4.5.2 Capital Humano.....	21
4.5.3 Gestión del Conocimiento.....	22
4.6 Eficiencia.....	23
4.6.1 Importancia de Medir la Eficiencia.....	24
4.6.2 Métodos para Evaluar la Eficiencia.....	24
4.7 Efectividad.....	25
4.7.1 Objetivos de la efectividad.....	25
4.7.2 Métricas de efectividad.....	26
4.8 Capacitación.....	26
4.8.1 Proceso de Capacitación.....	27
4.8.2 Detección de Necesidades de Capacitación.....	28
4.8.3 Desarrollo de Personas.....	29
4.8.4 Desarrollo de las Organizaciones.....	29
4.9 Importancia de la Capacitación.....	30
4.9.1 Motivación.....	30
4.9.2 Desarrollo de Carrera.....	31
4.9.3 Retención del Talento.....	32
4.10 Técnicas de Investigación.....	32

4.10.1 Tipos de Técnicas de Investigación .....	33
4.10.2 Importancia de las Técnicas de investigación .....	33
4.11 Recopilación de Datos .....	34
4.11.1 Confiabilidad y Validez.....	34
4.11.2 Cuestionario y Encuesta .....	35
4.12 Conocimientos y Procesos .....	36
4.12.1 Fase de los Procesos.....	36
4.12.2 Tipos de Competencia.....	37
4.12.2.1 Competencia Básica.....	37
4.12.2.2 Competencia Genérica .....	37
4.12.2.3 Competencia Especifica.....	38
4.12.3 Administración del Conocimiento.....	38
4.13 Aprendizaje .....	38
4.13.1 Aprendizaje Organizacional .....	39
4.13.2 Taxonomía de Bloom .....	40
4.13.3 Comunicación .....	40
<b>5 Análisis de los Resultados .....</b>	<b>42</b>
5.1 Indicadores de Desempeño .....	42
5.2 Evaluación del Desempeño.....	43
5.3 Habilidades .....	45

5.4 Productividad.....	46
5.5 Eficiencia .....	48
5.6 Efectividad.....	49
5.7 Capacitación.....	50
5.8 Importancia de la Capacitación.....	52
5.9 Técnicas de Investigación.....	53
5.10 Recopilación de Datos .....	54
5.11 Conocimientos y Procesos .....	55
5.12 Aprendizaje.....	57
<b>6 Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>7 Recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
<b>8 Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>61</b>
<b>9 Anexos.....</b>	<b>64</b>
9.1 Anexo 1: Fichas Bibliográficas.....	64
9.2 Matriz de Cumplimiento de Objetivos.....	67

## 1 Introducción

Los indicadores de gestión del desempeño son importantes, debido al bajo rendimiento que se llega a dar, sobre todo en las capacitaciones que son parte fundamental en la organización. Por ello, que es necesario determinar que indicadores de gestión del desempeño son necesarios para el área de capacitaciones para evaluar y mejorar los niveles de aprendizaje.

Con base a lo anterior, es necesario establecer los indicadores que son necesarios para el rendimiento, así como identificar las técnicas de investigación necesarias para la recolección de datos, en consiguiente enunciar las definiciones de eficacia y efectividad, para definir la importancia que tiene la capacitación.

En tal sentido, la investigación bibliográfica con la técnica de fichaje dará a conocer las distintas opiniones y posturas que tienen los autores con respecto a los temas de estudio, permitiendo hacer un mayor énfasis en los Indicadores de Gestión del Desempeño en el Área de Capacitaciones.

Al respecto, el proceso de investigación bibliográfica permite obtener información de los indicadores de desempeño, de esa manera poder medir y evaluar los resultados de la evaluación, para conocer los aspectos que pueden ser mejorados en las capacitaciones, mediante la detección de necesidades, el desarrollo de personas y organización.

Asimismo, la importancia de la capacitación y las competencias, mediante el análisis por los diferentes autores, identificando las similitudes y diferencias entre ellos, de igual manera los aspectos relevantes que da la investigación con respecto al cumplimiento de los objetivos dados.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Determinar que indicadores de gestión del desempeño son necesarios en el área de capacitaciones, mediante fuentes bibliográficas, con el fin de evaluar y mejorar los niveles de aprendizaje dentro los programas de capacitación.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Establecer que indicadores del desempeño son necesarios para medir el rendimiento, mediante fuentes bibliográficas, y de esta manera evaluar los resultados en los niveles de aprendizaje.
- Identificar que técnicas de investigación son necesarias para la recopilación de datos, derivado de la investigación bibliográfica, y así obtener una mayor comprensión de los conocimientos y procesos.
- Enunciar las definiciones de eficiencia y efectividad, mediante la revisión de la documentación investigada, para conocer qué aspectos pueden ser mejorados en las capacitaciones.
- Definir la importancia de la capacitación planteadas por los diferentes autores consultados, mejorando los conocimientos y habilidades, empleando el mínimo de recursos y tiempo.

### 3 Método

El método es de investigación bibliográfica, de acuerdo con el Dr. Enrique Rivas Galarreta (2009) “la investigación bibliográfica proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes: teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar” (pág. 2).

El método utilizado, es la investigación bibliográfica que consiste en la revisión de material bibliográfico con respecto al tema a estudiar, que incluye la selección de varios tipos de fuentes de información, obteniendo la opinión de diferentes autores. Este tipo de investigación, permite analizar, observar e indagar para el desarrollo de cualquier tema de estudio.

#### 3.1 Técnica

La técnica utilizada es el fichaje, que “sirve tanto para registrar y ordenar la documentación consultada, analizada y contrastada, como para la correcta redacción del informe final. Un buen fichaje asegurará la inclusión de citas correctas y evitará el plagio involuntario” (Barragán, 2003, pág. 296).

La técnica del fichaje, es un proceso de recopilación y extracción de datos importantes de las fichas bibliográficas como: periódicos, videos, libros, revistas, etc. Donde cada ficha contiene una serie de datos que debidamente elaboradas y ordenadas contienen la información necesaria del autor, facilitando la sistematización bibliográfica y acopio de información.



## 4 Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Ubicando la edad de piedra, conforme el hombre fue capaz de inventar sus armas, ropa, vivienda y su lenguaje, la urgencia y necesidad de entrenamiento se convirtió en un factor que se determinó como el ingrediente esencial para la civilización. No es relevante el hecho de que el hombre haya inventado o no estas facetas de civilización o únicamente se haya tropezado con ellas; lo sumamente importante es que tuvo que pasar y transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridos al tener que enfrentarse a las circunstancias del momento que vivía. (Hernández, 2017, pág. 2)

Desde los tiempos antes de Cristo, se observa que ellos mismos tuvieron que inventar sus propias armas y demás suministros para poder sobrevivir, se le conocía como entrenamiento, pero eso se fue convirtiendo una capacitación “aprender haciendo”, donde ellos le tuvieron que enseñar a otros lo que ellos mismos adquirieron. Dando a entender que en cualquier circunstancia el ser humano está abierto a la adquisición de conocimientos y habilidades.

Se identifican momentos clave que permiten reconocer cambios sustantivos de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados: la Antigüedad (capacitación en el trabajo); la Edad Media (los talleres de aprendices); la Revolución Industrial (la aparición del aula); la producción en serie (capacitación cerca del trabajo), las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra (la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora) y, en el fin de siglo, la capacitación

“como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones”. (Mc Lagan, P., 2004)<sup>1</sup>

Al paso de los años se ha dado a conocer el concepto de la capacitación de diferentes maneras, donde cada época marca como salieron adelante poniendo en práctica los conocimientos que adquirirían en su momento. A partir de la revolución industrial tuvo un mayor impacto, no solo por el crecimiento de la población, sino que fue el momento que la capacitación cambio considerablemente, en las aulas se podía capacitar a muchos trabajadores. Dando a conocer la necesidad de una mayor capacitación y cambios en los métodos, haciendo aumento en la complejidad de las máquinas y equipos.

De esta manera, la capacitación, que en el principio de la historia fue entendida como un modificador del conocimiento del hombre ha venido en nuestros días a adquirir una nueva dimensión, con el cual se procura un cambio de actitud del individuo y hacerlo comprender no solo su participación dentro del ámbito productivo, sino en las relaciones consigo mismo, con los demás y con su medio circundante para que pueda adaptarse a ello en la medida de lo preciso. (Mendoza, Op. Cit)<sup>2</sup>

Da a entender que el hombre ha tenido la capacidad de obtener los conocimientos y herramientas, no solamente trata de capacitar al hombre para beneficio de la empresa, es mejorar su desempeño individual profundizar más los conocimientos que ya adquirirían, a través de esto mejorar la relación consigo mismo y en su entorno, tener la balanza de crecimiento tanto laboral como personal.

---

<sup>1</sup> Félix Mitnik y Adela Coria (2006) “Una Perspectiva Histórica de la Capacitación Laboral” Pág. 144

<sup>2</sup> Martínez, M. (2010) “Antecedentes históricos de la capacitación” Pág. 10

## 4.2 Indicadores de Desempeño

De acuerdo con Luis Gómez (2008) “los estándares de rendimiento son utilizados para juzgar el rendimiento de los trabajadores con fines de promoción, recompensas, disciplinas o despidos debe estar relacionado con el trabajo” (pág. 79).

Los indicadores ayudan a ver el desempeño de los trabajadores para fines de compensaciones, de igual manera, ver si el rendimiento es favorable o habría que tomar alguna capacitación, y ver si tiene una mejora.

Por otra parte, son “métricas que permiten medir y evaluar la productividad y el desempeño de los procesos dentro de una empresa que proporciona datos específicos que brindan a las organizaciones la ventaja de conocer la operatividad” (Benavides, 2020).

Es medible, evalúa la productividad y el desempeño que tiene los procesos en la organización, dando a conocer la operatividad con que se están dando las cosas, la métrica permite saber el rendimiento de los procesos.

### 4.2.1 Qué Evalúa el Desempeño

Empleando las palabras de Luis Gómez (2008) “evalúan el rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje” (pág. 259).

No solo ver el fortalecimiento de las capacidades, es ver los comportamientos, ver el ambiente si está siendo agradable, brindar oportunidades de crecimiento, que el rendimiento este dando frutos y los conocimientos estén siendo utilizados de la mejor manera.

En la opinión de Simon L. Dolan (2007) “identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización” (pág. 229).

Con la evaluación, destaca sobre lo que más sobresale la persona, y emitir un juicio sobre la información recaudada, llevando a ver las fortalezas, de cómo puede obtener un mejor beneficio de las habilidades y conocimientos, y la organización como sacar provecho de estas y brindar más oportunidades.

#### **4.2.2 Indicadores para Evaluar el Desempeño**

Hay muchas maneras de evaluar el desempeño, lo importante es saber lo que quiere evaluar la organización, para así saber cuáles van a ser los indicadores que le van ser útiles, se muestran unos indicadores útiles al momento de evaluar el desempeño:

1. Retención del Talento: mostrar la estabilidad laboral que tiene la empresa. ¿Cuántos años de medida se queda un trabajador en la empresa? ¿Qué porcentaje de rotación existe?
2. Absentismo Laboral: mostrar la ausencia de los empleados por diferentes causas, como bajas médicas, ausencias justificadas o injustificadas, etc.
3. Duración en el Puesto: Este indicador es útil para reducir la rotación de personal en la empresa.
4. Formación y Capacitación: ayudan a incorporar nuevos planes formativos, puede ser una buena medida para motivar a los trabajadores.

5. Tiempo para alcanzar los objetivos: ¿Cuánto tiempo de medida necesitan los trabajadores para alcanzarlos? (HR, 2021)<sup>3</sup>

Con los indicadores se lleva un mejor control en saber el rendimiento, al momento de la organización tener claro lo que quiere evaluar se van a saber los indicadores que van ser útiles para recaudar la información necesaria. En el último punto, va ser esencial para saber cuántos recursos y tiempo lleva lograr los objetivos.

#### 4.2.3 *Proceso de Revisión del Desempeño*

Como plantea James Stoner (1990, como se citó en Montejo, 2009) se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas:

1. Evaluación: se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño.
2. Conceptualización: fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
3. Desarrollo: la compañía examina dónde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados.
4. Implementación
5. Retroalimentación: es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño. (pág. 4)

---

<sup>3</sup> Factorial HR (2022) "Indicadores en Evaluación del Desempeño" Pág. 5

Como da a entender el autor, la evaluación tiene que pasar por un proceso y así llevar un mejor manejo de los resultados, en el primer paso para la evaluación saber los indicadores que van a brindar la información que se pide. Saber el rendimiento que tiene cada uno, al ver los puntos débiles y fuertes brindar una retroalimentación adecuada.

### 4.3 Evaluación del Desempeño

De acuerdo con Luis Puchol (2007) “es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual” (pág. 301).

La evaluación, es un procedimiento para recolectar información y valorar la información que se obtiene, de esta manera sacar veredictos del rendimiento de los empleados con el trabajo que desempeñan diariamente.

Desde el punto de vista de Luis Gómez (2008) la evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. (pág. 259)

En palabras del autor, la evaluación debe ser que una retroalimentación de evaluar en el momento el desempeño, debe ser tratada como una visión de lo que puede lograr más adelante, donde la organización brinde el apoyo en capacitaciones, y tener un mejor potencial.

Teniendo en cuenta a Victoria Tejada (2010) “la evaluación es necesaria no sólo para la empresa; también el empleado necesita saber que su trabajo está siendo realizado de forma adecuada y que será renumerado de acuerdo con su esfuerzo y resultado” (pág. 105).

Como expresa la autora, es importante que se lleve una evaluación, donde se benefician ambas partes, la empresa en saber que tiene un buen recurso, pero además de eso, el trabajador saber que sus esfuerzos están siendo bien recompensado y el fuerza es reconocido.

#### 4.3.1 *Diferencia entre Gestión y Evaluación del Desempeño*

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2019) la gestión del desempeño “consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización” (pág. 32).

Chiavenato expresa que la gestión se enfoca en los procesos, la manera de conseguir los objetivos de manera más eficiente, llevando el flujo de lo que sucede en cada área, de esta manera obtener control de los procesos.

Dicho con palabras de Idalberto Chiavenato (2019) da a conocer que la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (pág. 34).

De igual manera da a conocer que la evaluación es un proceso de saber el desempeño de cada persona en el puesto y el potencial que tiene, donde se observa las cualidades que posee, y de esta forma obtener resultados de la forma es que está siendo explotado el potencial.

Al momento de conocer ambas definiciones, da a entender que la gestión está formada por los procesos administrativos, de esta manera obtener un flujo de las actividades de la organización donde se cumplan de manera eficiente. La evaluación centra la atención en ver el desempeño del personal, dando valor a las cualidades que posee y mejor manera de explotarla.

#### 4.3.2 *Objetivos de la Evaluación del Desempeño*

De acuerdo con Alejandro Asencio (2020) da a conocer los objetivos que perseguimos a la hora de desarrollar una evaluación del desempeño debe ser el primer paso para que dicho proceso se desarrolle de manera exitosa. Que nos permitan tomar decisiones y trabajar con los trabajadores en su desarrollo dentro de la organización, son:

1. Revisar el desempeño o desarrollo del trabajo.
2. Aportar claridad sobre funciones y responsabilidades.
3. Identificar las necesidades de formación y desarrollo necesario.
4. Desarrollar planes de carrera.
5. Mejorar la comunicación y el desarrollo de conversaciones de desarrollo entre superiores y equipos de trabajo.
6. Identificar fortalezas y brechas de mejora del trabajador
7. Aportar información a los departamentos de recursos humanos sobre la efectividad de las políticas de atracción, selección y desarrollo del talento en la organización.
8. Implementar políticas salariales y de compensación. (pág. 56)

Para que la evaluación sea de manera exitosa debe cumplir con objetivos para saber que se desea alcanzar, además de ver el desempeño que se obtiene, dar a conocer la compensación que se va a dar, esto dando motivación y el esfuerzo es reconocido, por otra parte, la capacitación y los planes de carrera, hasta dónde quiere llegar la persona, se ve formando parte de la organización, explotando sus conocimientos con las capacitaciones adquiridas en su momento.

#### 4.3.3 *Métodos de Evaluación del Desempeño*

Citando a Idalberto Chiavenato (2019) menciona que la evaluación del desempeño es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para



mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos. (pág. 39)

Para cumplir con los objetivos de la evaluación, es necesario saber la manera en que se obtendrá la información, donde para recopilar y mejorar el desempeño, son necesarios métodos para saber las cualidades, los tipos de desempeño, las conductas, con los resultados de los métodos llegar a la toma de decisiones.

#### 4.4 Habilidades

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2006) señala ser la “capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado. Se dan tres tipos de habilidades: habilidades conceptuales, humanas y técnicas” (pág. 21).

La habilidad es poner en práctica lo que se aprendió, donde los conocimientos que se han adquirido se transforman en acción, al momento de leer libros, puede volver los conceptos teóricos en algo práctico, llegando a obtener una habilidad. Además, da a entender que hay diferentes habilidades, y se pueden dar a conocer.

Citando a Guthie Knapp (2007, como se citó en Madrigal, 2009) indica que “habilidad es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza” (pág. 2).

Es la capacidad que todo ser humano adquiere desde pequeño, cada uno cuenta con una habilidad distinta, en el momento que un bebé gatea se va obteniendo la habilidad de caminar, y esto se obtiene por un aprendizaje que obtuvo continuamente. De igual manera sucede con saber usar teléfonos, manejar carro, etc. Para obtener la habilidad que la persona maneja, tuvo que pasar por un aprendizaje continuo.

#### ***4.4.1 Componentes de la Competencia***

Como plantea Mario Díaz (2006) define la competencia como un potencial de conductas adaptadas a una situación. Donde las competencias se favorecen actuando sobre aquellas características que constituyen la base de la personalidad, sobre aquellas características más visibles de la competencia. Se dan a conocer los 3 componentes que forman la competencia:

1. Conocimientos: es la información con que cuenta una persona sobre áreas más o menos específicas de contenido de un plan de estudios. Esos conocimientos pueden estar referidos a conceptos, hechos o procedimientos ligados a las materias que estudian.
2. Habilidades y destrezas: junto a los conocimientos, son los componentes más sencillos de desarrollar a partir de la formación y el adiestramiento.
3. Actitudes y valores: se reflejan mediante el autoconcepto, representa la parte más profunda y central de la personalidad. (pág. 22)

La competencia es dada por la conducta que obtiene de una situación, donde se favorece que va a destacar, para formar esta conducta la persona debe confiar en sí misma, saber que cuenta con el factor más importante: la actitud, la persona podrá tener los conocimientos y destrezas necesarias para competir, pero de nada sirve sino tiene la actitud de salir adelante.

#### 4.4.2 *Importancia de las Competencias Laborales*

Como señala Martha Alles (2006) plantea “que para tener éxito en un puesto de trabajo se requieren ciertas competencias que marcarán la diferencia entre el necesario desempeño superior, y uno malo o estándar; pero al mismo tiempo serán necesarios ciertos conocimientos” (pág. 41).

Para estar en un puesto y obtener éxito, además de cumplir con los requisitos, de tener los conocimientos en el área, de igual manera con las habilidades, es necesario contar con unas competencias que harán la diferencia, cada uno cuenta con unas competencias que hacen sobresalir.

De acuerdo con Spencer & Spencer (1993) considera que “la selección basada en la competencia predice un desempeño superior en el trabajo y retención. Proporciona un método de recursos humanos ampliamente aplicable a la selección, al establecimiento de planes de carrera, de valoración del desempeño” (pág. 8).

Al momento de la selección donde se basa en la competencia, se da un desempeño superior, además de eso que la persona permanezca en la organización, donde demuestra el buen desempeño y actitud. Siendo un método muy favorable al momento del desarrollo de carrera y donde se da valor al buen desempeño que ofrece.

#### 4.4.3 *Actitud*

Como expresa Idalberto Chiavenato (2006) “representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor” (pág. 5).

Es un elemento importante, ya que representa la personalidad de la persona, si es negativa o positiva, sino se cuenta con actitud, no va haber forma de que las cosas sucedan, pero si tiene el sentimiento de salir adelante, va a crear un clima agradable, facilitando más las cosas al momento de realizar las tareas, porque estará la comunicación y la motivación de seguir.

Según Allport (1935) “la actitud se define como estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetivos y situaciones con los que se relaciona” (pág. 3).

Como menciona el autor, la actitud se da por experiencias que obtuvo la persona, donde puede presentar actitudes negativas ante tales situaciones así de igual manera como positivas, un estado mental que responde dependiendo lo que vivió la persona.

## 4.5 Productividad

De acuerdo con Diana Rodríguez (2022) “está definida como una relación entre los bienes que son producidos por una persona y el trabajo aplicado en la consecución de bienes y servicios; también como la razón entre la producción de la organización y costo del personal” (pág. 3).

Es la relación sobre los objetivos que se han alcanzado por medio de los recursos, del tiempo y el resultado obtenido, sobre el desempeño que se está aplicando para lograr el objetivo, además de la producción dar la recompensa merecida al personal por el desempeño.

### 4.5.1 Factores que Influyen en la Productividad

Se da entender que la productividad en uno de los aspectos que más se preocupa las organizaciones, se ve el tiempo que invierten para obtener los resultados y optimo provecho de los recursos, se dan a conocer factores que influyen en la productividad:

1. Formación: una formación adecuada para el puesto de trabajo es determinante para garantizar la productividad del empleado.
2. Motivación: es posible con un ambiente agradable en la oficina, el reconocimiento, buena comunicación.
3. Compromiso: si la persona se siente identificada con la empresa por la que trabaja y ve recompensadas sus expectativas es más probable que mantenga un compromiso elevado.
4. Planificación del trabajo: planificar bien el trabajo, significa gestionar los recursos de manera adecuada.
5. Espacio y entorno: proporcionar un espacio adecuado a las necesidades con una buena iluminación, disminución de ruidos y un orden visual. (HR, 2021)

La productividad no solo trata de ver que se logren los objetivos, es ver también por el recurso, saber si están teniendo una buena formación, es velar por el bienestar de ellos, saber si están motivados, el sentimiento de pertenencia con la organización, además si el clima es el adecuado.

#### 4.5.2 *Capital Humano*

De acuerdo con Becker (1964, como se citó en Acevedo, 2007) define “el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (pág. 13).

Está formado habilidades que posee cada uno, dando los conocimientos necesarios al momento de solucionar conflictos o bien siendo más productivos, también depende de la motivación que esté recibiendo y el espíritu, donde las capacidades se den de manera productiva.

Como expresa Bustamante (2003, como se citó en Acevedo, 2007) especifica “el capital humano como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia” (pág. 19).

Se obtiene desde pequeños, la educación que imparten los padres, la cultura incluso las experiencias que se obtiene ya sea personal o laboralmente, donde estos conocimientos harán de un mejor desempeño, de esta manera ofrecer salarios competitivos e invertir en las habilidades de cada uno, así crecer más con una visión a futuro.

Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles (Chiavenato, 2011, pág. 31).

De acuerdo con Chiavenato, da a entender que el capital humano son las personas, las habilidades que poseen y sus competencias. Es la parte más importante, ya que además hace referencia a la productividad y su formación.

#### **4.5.3 Gestión del Conocimiento**

Es definida como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experiencia dentro de una organización, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización, se dan a conocer las fases por que pasa la gestión del conocimiento:

1. Generar y producir.
2. Capturar / instrumentalizar.
3. Compartir.
4. Aplicar.

5. Evaluar.
6. Mejorar.
7. Difundir.
8. Aprender. (Briceño, 2020)

Para poder retener el conocimiento que se adquiere y no se olvida fácilmente, además de las fases por las que pasa, el conocimiento se fortalece por el intercambio de ideas u opiniones respecto a algo, esto mejorando el rendimiento, porque se llegan a obtener otras expectativas y aprender nuevas cosas.

De acuerdo a Kakabadse & Kouzmin (2003, como se citó en Giraldo, 2018) “el modelo cognitivo de la gestión de conocimiento hace referencia a los procesos de crear, localizar, capturar y compartir conocimientos y experiencias que puedan ser utilizados en la resolución de problemas” (pág. 144).

Empleando las palabras del autor, además de hacer referencia a los procesos, implica el desarrollo de las competencias que se dan al momento de compartir información y experiencias, donde, además de ayudar a la resolución, adquieren más conocimiento que puede ser puesto en práctica.

#### **4.6 Eficiencia**

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2006) “Es ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado. En cualquier tipo de organización humana se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (pág. 18).

Habla sobre los recursos que se están empleando y los resultados obtenidos. Considerado como una cualidad, no funciona el hecho que este ejecutando bien las tareas si está llevando más recursos de lo necesario.

La eficiencia, de acuerdo con Alejandro Bouza (2000) “Es la relación de objetivos con los resultados bajo condiciones ideales. Estos resultados son los que se obtienen bajo condiciones que pueden considerarse ideales” (pág. 52).

Da a entender que es fundamental llevar una buena eficiencia, la relación de los objetivos con los resultados, evaluar cuantos recursos consume el logro de tales objetivos, si las condiciones son favorables o desfavorables.

#### ***4.6.1 Importancia de Medir la Eficiencia***

La importancia según Drucker (1978) expresa que “la tarea administrativa es optimizar el rendimiento de los recursos. La eficiencia es una condición mínima para sobrevivir después de que se ha logrado con éxito. Se preocupa de hacer bien las cosas” (pág. 33).

De acuerdo con el autor, es importante optimizar el uso de los recursos, la eficiencia es una parte importante y la otra parte eficacia, para lograr el éxito hay que cumplir con los objetivos llevando el mínimo de recursos. La importancia, es saber cuántos recursos estamos utilizando para cumplir con los objetivos.

#### ***4.6.2 Métodos para Evaluar la Eficiencia***

Estos métodos o indicadores, miden el grado o calidad en que se están cumpliendo los objetivos según la planificación estipulada para cada instancia del proceso. Uno de estos métodos puede ser: ¿Se llegó al objetivo en el tiempo planificado?, ¿Si el objetivo cumplió con las expectativas planificadas? ¿Está teniendo un aprendizaje conciso en el proceso? (Gutman, 2011)



Saber si el proceso se está llevando de manera adecuada al tener estos indicadores o métodos, si el resultado está cumpliendo con las expectativas con el tiempo específico, además entre estos métodos saber que la persona este realmente llevando un aprendizaje.

#### **4.7 Efectividad**

Es la competencia de lograr el mejor resultado con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. Es decir, el equilibrio entre la eficacia (habilidades de la persona) y la eficiencia (medios y recursos) para alcanzar un objetivo. (Uriarte, 2022)

Al momento de unir ambos conceptos, se ve la importancia no solo de cumplir con el objetivo esperado, sino que lograr el equilibrio en saber administrar los recursos. Saber disponer de las habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, con resultados satisfactorios.

Es hacer las cosas correctas. Es decir, que las tareas que se lleven a cabo se realicen de manera eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con “qué” cosas se hacen y del “cómo” es que se hacen (Rivas, 2019).

De acuerdo con Rivas es la unión de que cosas se tienen que hacer y del cómo se van hacer, donde de esta manera une ambos conceptos del de eficiencia y eficacia, para que las cosas se realicen de la manera correcta.

##### **4.7.1 *Objetivos de la efectividad***

Dando a entender su definición, con los aspectos que se interrelacionan, de lograr el equilibrio entre hacer las cosas de la mejor manera posible, utilizando el menor uso de recursos y tiempo, se da a conocer los objetivos que tratan de lograr.

1. Optimizar los recursos para mantener la máxima calidad posible y cumplir con los tiempos estipulados.

2. Se puede medir con indicadores de resultados que reflejen datos del nivel de productividad y de calidad alcanzados.
3. Se centra en cómo alcanzar un objetivo de la mejor manera. (Uriarte, 2022)

En parte, para poder cumplir con los objetivos, es importante tener claro unos elementos importantes, como la comunicación, ser responsable, no temer al cambio, estar abierto a la renovación, delimitar prioridades, y enfocar los esfuerzos en lo que es importante.

#### ***4.7.2 Métricas de efectividad***

De acuerdo con Alberto Sols (2000) “Es adecuado disponer de métricas que evalúen de forma global la efectividad del sistema, sin perjuicios de que algunos aspectos concretos de especial importancia puedan y deban ser evaluados individualmente” (pág. 41).

Al momento de contar con métricas para evaluar si está teniendo éxito la organización, se dará a conocer la manera efectiva en que están manejando los recursos y dar a entender si los objetivos se están cumpliendo de la mejor manera.

### **4.8 Capacitación**

Como señala Idalberto Chiavenato (2011) “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (pág. 322).

Es donde se imparte unos cursos a corto plazo, pero que además debe de estar organizado, con los cursos se trata la manera que se adquieran nuevos conocimientos y con esto desarrollar más habilidades, mejorando la eficiencia de cada uno.

De acuerdo con Martha Alles (2015) “las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida” (pág. 236).

Da a entender que el tomar la capacitación es una decisión personal de querer aprender y salir adelante, no solo laboralmente, sino que también es un beneficio personal, donde se pueden dar a futuro más oportunidades de crecimiento.

Como plantea Siliceo Aguilar (2004) “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los procedimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (pág. 25).

Da a conocer que son actividades que ya están dadas por la empresa y en base a sus necesidades, donde se busca la manera de hacer un cambio de mejora no solo en las habilidades, sino que también en las actitudes de cada uno y aprovechar el potencial.

#### ***4.8.1 Proceso de Capacitación***

Como expresa Idalberto Chiavenato (2011) la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. Presenta las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Planes y programas de capacitación.
3. Ejecución de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de capacitación. (pág. 325)

La capacitación no es solamente una actividad que se toma a la ligera, está compuesta por procedimientos y lograr los objetivos deseados, de esta manera se obtengan como resultados los esfuerzos de cada uno y que realmente hayan adquirido aprendizaje. Donde busca detectar cuales son las necesidades de cada uno y de esta manera impartir los programas que sean necesarios el propio crecimiento, aumentando la productividad.

#### ***4.8.2 Detección de Necesidades de Capacitación***

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2011) se refiere al diagnóstico preliminar necesario y determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo. Para la detección de necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

1. Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización.
2. Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos.
3. Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas. (pág. 326)

El primer paso para llevar a cabo una capacitación es detectar cuales son las necesidades de cada uno, para planear y elaborar los programas de capacitación y mejorar el desempeño laboral de cada uno, para esto lleva niveles de análisis en la organización y en los recursos de la organización e impartir de la mejor manera las capacitaciones.

Es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto.

Es el punto de partida para la formulación del plan y de los programas de capacitación.

(Trosino, 2006, pág. 64)

Como menciona el autor, es una manera de saber cuáles son los programas de capacitación adecuados para impartir que hagan que tengan un mejor desempeño en los puestos, y obtener más conocimientos y aptitudes, a partir de las necesidades es lo primordial para que la capacitación obtenga resultados esperados.

#### **4.8.3 *Desarrollo de Personas***

De acuerdo con Chiavenato (2009) “está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (pág. 415).

Claramente da a entender la diferencia entre capacitación y desarrollo de personas, donde la capacitación se enfoca en las experiencias relacionadas con el puesto y dar aprendizaje para mejorar su desempeño. El desarrollo, se enfoca en el crecimiento personal y su carrera futura, no en el puesto en que se encuentra.

#### **4.8.4 *Desarrollo de las Organizaciones***

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009) es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas 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. (pág. 415)

El desarrollo permite el cambio en la organización enfocadas al aprendizaje, donde se da la oportunidad de que haya crecimiento y un mejor desempeño, y las condiciones laborales sean satisfactorias para un mejor desarrollo organizacional.

Como expresa Robbins y Judge (2013, como se citó en Peñafiel, 2019) “es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de

valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados” (pág. 7).

Se considera que son cambios que se dan con el fin de aumentar la eficacia organizacional, pero además la satisfacción de los trabajadores, donde se enfoca en las necesidades que se están dando en el momento, pero además se da llevando una buena comunicación.

#### **4.9 Importancia de la Capacitación**

De acuerdo a Siliceo (2001) “desglosa la importancia de la capacitación, según el tipo de programa: institucional, de desarrollo que anticipa la cobertura en cuanto las necesidades y capacitación del personal, estratégico, operativos, mantenimiento de actitudes” (Villami, 2011).

Es importante que se conozca lo necesario que es impartir programas de capacitación, ya que es primordial para el logro de los objetivos y anticipar las necesidades y los trabajadores no se queden con el mismo conocimiento, sino se lleva una capacitación adecuada se podría dar rotación de personal y actitudes negativas.

##### **4.9.1 Motivación**

De acuerdo con Fremont E. Kast (1970, como se citó en Chiavenato, 2000) argumenta que “motivación es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento” (pág. 68).

Expresa que esto lo que impulsa en las decisiones de las personas, dará un mejor desempeño y se tendrá una mejor eficacia, la motivación da la actitud para salir adelante y de una manera positiva. Una persona motivada destaca.

Citando a Robbins y Judge (2009) la motivación es “el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo, donde los elementos clave son: intensidad, dirección y persistencia” (pág. 175).

Define que impulsa al esfuerzo en realizar las cosas para lograr los objetivos de la mejor manera, donde se tiene claramente la dirección de adonde dirigirse, se tiene el impulso de salir adelante, saber lo que se quiere lograr y donde se obtiene una buena actitud.

#### 4.9.2 *Desarrollo de Carrera*

Como plantea Luis Gómez (2008) “no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones” (pág. 340).

Indica que es un esfuerzo continuado donde se les permite seguir creciendo profesionalmente, en parte para que siga la motivación y dar a entender lo importante que es el recurso humano para la organización y dar oportunidades de crecimiento.

Citando a Simon L. Dolan (2007) menciona que “es el proceso de formular los objetivos que se desean lograr en la vida laboral. Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo” (pág. 206).

Expresa que son metas que desean lograr individualmente, y la organización da la oportunidad donde sigan creciendo y dando la formación para crecer personal y laboralmente, donde trata de aprovechar los talentos.

### 4.9.3 *Retención del Talento*

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009) la retención del talento exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. (pág. 440)

Expresa es donde se tiene que poner mayor atención para que se evite la rotación de personal, se tiene que analizar varias cuestiones, la comunicación, la relación con los empleados, sobre el clima laboral, la higiene y seguridad, las compensaciones, la motivación, etc.

### 4.10 *Técnicas de Investigación*

De acuerdo con Ander-Egg (1995) “el concepto de las técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos” (Polo, 2015).

Señala que es una referencia de los procedimientos que son utilizados para recabar información, para obtener más información y profundizar de un cierto tema, donde presenta diferentes técnicas dependiendo la investigación que se vaya a realizar.

Como señala González Ríos (1997) “los métodos y técnicas no deben ser confundidos porque, la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico” (Polo, 2015).

Indica que se debe mantener clara la diferencia, donde el método es el procedimiento que se lleva a cabo con una finalidad, mientras que la técnica es la manera en que se lleva a realizar los procesos para lograr el objetivo.



#### ***4.10.1 Tipos de Técnicas de Investigación***

De acuerdo con Zorilla (1993) la investigación se clasifica en cuatro tipos, donde las dos primeras clases de investigación se elaboran tomando como criterio el grado de abstracción del trabajo y para otros según el uso que se pretende dar al conocimiento:

1. **Básica:** busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.
2. **Aplicada:** depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos. Busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.
3. **Documental:** se realiza a través de la consulta de documentos. (Tomala, 2016)

Da a conocer los diferentes tipos de técnicas que pueden ser utilizados al momento de saber más de tal tema, y con las técnicas ayuda a obtener información, donde la investigación documental recopila la información de diferentes fuentes.

#### ***4.10.2 Importancia de las Técnicas de investigación***

De acuerdo con Rodríguez Peñuelas (2008) la importancia de las técnicas, es que “son los medios empleados para recolectar información, entre las técnicas e instrumentos se destacan la observación, cuestionario, entrevista, encuestas” (Tomala, 2016).

Expresa que las técnicas son importantes, ya que son los medios que se van a utilizar para recolectar la información, donde se dan otros medios para la recolección y obtener información más precisa como los cuestionarios, encuestas, etc.

## 4.11 Recopilación de Datos

Citando a Fidias Arias (2012) donde la técnica es el procedimiento de obtener los datos, y esto “conduce a un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información” (pág. 68).

El propósito es asegurar que obtenga datos confiables, donde mide y recopila información de diferentes fuentes, donde para esto se utiliza un instrumento y evalúan los resultados, de esa manera anticipar probabilidades y donde se anticipa tendencias futuras

Como plantea Hernández (1991, como se citó en Barrera, 2000) “es la selección o elaboración de un instrumento de medición a las unidades de estudio, la organización y agrupación de los datos obtenidos mediante este instrumento, de modo que sean susceptibles de análisis” (pág. 167).

Describe que se utiliza un instrumento para medir y recolectar la información, de esta manera analizar lo que recolecta el instrumento, de esta forma facilita la toma de decisiones y entender lo que sucede en el presente con la información veraz y actualizada.

### 4.11.1 Confiabilidad y Validez

De acuerdo con Hernández (1997, como se citó en Silva, 2006) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (pág. 89).

Señala que permite conocer el nivel de precisión y evidencia de los instrumentos que se utilizan, donde al momento de aplicar los mismos procedimientos anteriores llega a obtener los mismos resultados o conclusiones.

Como dice Hernández (1997, como se citó en Silva, 2006) “la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Al calcular la validez es necesario saber bien qué rasgos o características se deben estudiar” (pág. 86).

Da a conocer si el instrumento mide lo que realmente debe de medir, si funciona para el propósito que ha sido construido, el grado en que la evidencia y la teoría apoyan la interpretación, así da a conocer que rasgos deben ser estudiados.

#### **4.11.2 Cuestionario y Encuesta**

De acuerdo con Hernández (2009) los cuestionarios “son aquellos que permiten recolectar información sobre el fenómeno en estudio a través de un instrumento estructurada con un conjunto de preguntas relativas a la investigación” (Tomala, 2016).

El cuestionario es un medio importante al momento de la recolección de información, ya que es un instrumento que está formado por una serie de preguntas con el objetivo de obtener datos con respecto a un tema que se está investigando.

Como señala Briones (1987) define la encuesta como “un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar información que se da en unidades o en persona de un colectivo determinado; la información puede recogerse mediante características demográficas, socioeconómicas o actividades” (Tomala, 2016).

Es otro medio donde se puede recolectar información, que procesa y analiza la información, está formada por una serie de preguntas y específica al grupo específico de personas que va dirigido y de esta manera saber la opinión respecto a cierto tema.

## 4.12 Conocimientos y Procesos

De acuerdo con Polanyi (1966, como se citó en Nonaka y Takeuchi, 1999) el conocimiento puede ser tácito y explícito. El conocimiento tácito trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores como las creencias y valores. El conocimiento explícito se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones. (Urbáez, 2005)

Menciona que el conocimiento es importante ya que se puede dar de manera distinta, donde una parte es lo que se aprende ya sea por la experiencia, valores o creencias que aprende o enseña esta parte es interna, por otra parte, se da el conocimiento explícito que puede ser explotado a través de las habilidades.

Como señala Alavi y Leidner (2003) “definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, relacionada con hechos, procedimientos, ideas y elementos que pueden ser o no útiles” (Urbáez, 2005).

Da a conocer que es la información que se obtiene con lo aprendido, que está formado de lo que se observa, se lee, esto orienta al comportamiento y el pensamiento, esta parte es complejo ya que es fundamental para desarrollar habilidades y a la formación de ideas.

### 4.12.1 Fase de los Procesos

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2001) “no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones planeación, organización, dirección y control. Implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante” (pág. 132).

Indica que los procesos forman un papel relevante, ya que es donde se forma los lineamientos que se van a seguir para alcanzar los objetivos establecidos, donde su busca un cambio a mejora y aprovechar de la mejor manera los recursos humanos.

#### **4.12.2 Tipos de Competencia**

De acuerdo con Tejada (1999, como se citó en Lárraga, 2013) “la competencia incorpora un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinadas, coordinadas e integradas y sólo son definibles en la acción” (pág. 84).

La competencia permite que la organización pueda conocer de mejor manera el potencial de cada uno, donde está formado con la actitud para llegar a la acción, además se cuenta con los conocimientos y capacidades necesarios para cumplir con los objetivos.

**4.12.2.1 Competencia Básica:** como señala Chiavenato (2011) “son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas” (pág. 340).

Son cualidades y conocimientos que adquieren con el aprendizaje que se obtiene de pequeños, y ayudan para el poder desempeñar ciertas actividades, donde esto diferencia a cada persona, cada uno tiene habilidades que los hace únicos.

**4.12.2.2 Competencia Genérica:** como plantea Lárraga (2013) “pueden ser aplicadas en todo tipo de empleo, generativas al permitir el desarrollo continuo de nuevas capacidades” (pág. 88).

Da a entender que está relacionado con la lógica, para realizar análisis o al momento de la toma de decisiones, donde se desarrollan habilidades negociadoras, esto permitiendo al desarrollo de nuevas capacidades que puedan ser adquiridas.

**4.12.2.3 Competencia Especifica:** como señala Lárraga (2013) “está relacionada con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo” (pág. 89).

Indica que está relacionado a las capacidades y conocimientos que se debe adquirir para un puesto en específico, donde a la vez está relacionada la actitud y destreza, de esta manera busca la manera de ser más productivo en el área laboral.

#### **4.12.3 Administración del Conocimiento**

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2011) “se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas” (pág. 341).

Busca utilizar el conocimiento de la mejor manera donde se comparta lo aprendido, ya que implica la recopilación de información y explotar lo aprendido para volverlo en un conocimiento útil, busca la manera de facilitar la creación de nuevo conocimiento.

#### **4.13 Aprendizaje**

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) “cualquier cambio observable en el comportamiento es evidencia prima facie de que el aprendizaje ha tenido lugar. Se vio que el reforzamiento es una herramienta positiva para modificar el comportamiento” (pág. 65).

Al momento de llevar un aprendizaje se ve reflejado un cambio en el comportamiento, dando la oportunidad de adquirir más conocimientos y habilidades, donde la experiencia forma parte de esto y el clima laboral.

Como señala Idalberto Chiavenato (2000) “es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. Es un cambio

o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia” (pág. 550).

Chiavenato señala que el aprendizaje es un proceso donde se adquieren conocimientos del entorno que se encuentran y lo aprendido a lo largo de la vida, a base de esto llega a tener experiencias que llegan a influir en el comportamiento y en las relaciones de su entorno.

#### ***4.13.1 Aprendizaje Organizacional***

De acuerdo con José Ronquillo (2006) “es el proceso mediante el cual los administradores buscan mejorar las habilidades de los miembros de la organización para comprender su medio ambiente y poder tomar decisiones que continuamente impacten su efectividad general” (pág. 54).

Se busca que haya una mejora en las habilidades, donde se genera un conocimiento útil y este pueda ser compartido, y una buena comunicación, pero además de eso desarrollar competencias, y se obtiene un aprendizaje individual y grupal.

Como señala Garvin (1994) “es una organización capaz de crear, adquirir, y transferir conocimientos, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones” (Cortina, 2011).

Da a entender que es una organización que busca crecer, ya que busca no solo crear, sino que también compartir los conocimientos, y obtener otra percepción de las cosas, donde además de adquirir experiencia se obtienen nuevas oportunidades.

### 4.13.2 *Taxonomía de Bloom*

De acuerdo con Benjamín Bloom (1971) es un sistema educacional-lógico-psicológico. El orden de enumeración de estos términos expresa el énfasis con que se subrayan los distintos principios que contribuyen al desarrollo. Se identifican tres dominios:

1. Área Cognoscitiva: se refieren a la memoria o evocación de los conocimientos y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual.
2. Área Afectiva: Incluye aquellos objetivos que describen cambios en los intereses, actitudes y valores, el desarrollo de apreciaciones y una adaptación adecuada.
3. Área Psicomotora: son conductas que se realizan con precisión, exactitud, facilidad y esfuerzo. Las conductas varían en frecuencia, energía y duración. (pág. 10)

Como plantea el autor, la taxonomía es un proceso de aprendizaje, donde al momento de adquirir se llega a tener nuevas habilidades y conocimientos. Y se divide en tres áreas, sobre la actitud, cuales son los intereses y el desarrollo de habilidades.

### 4.13.3 *Comunicación*

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2006) “es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (pág. 110).

Es importante que se tenga comunicación, sin la interacción no se podría obtener una buena experiencia y llevar una organización adecuada, una buena comunicación ayuda las relaciones humanas y en mejorar el ambiente laboral.



Como señala Robbins y Judge (2009) “la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio” (pág. 352).

De acuerdo con el autor, la comunicación ayuda en llevar una mejor coordinación, donde tiene que ver con la interacción con la organización, en transmitir la información de manera correcta, donde llevar una buena comunicación impulsa a la motivación.

## 5 Análisis de los Resultados

### 5.1 Indicadores de Desempeño

#### 5.1.1 Análisis de los Principales Autores

##### 5.1.1.1 Luis Gómez

Para Luis Gómez los indicadores permiten ser más objetivos e identificar el progreso y la efectividad, de esta manera sacar conclusiones con respecto al desempeño con fines de conocer si su contribución a la organización es favorable, donde se pueda dar un ascenso, recompensa o medidas de despido.

##### 5.1.1.2 Sofía Benavides

Para Benavides son necesarias las métricas para cuantificar y evaluar la productividad tanto como el desempeño de los procesos que está dando la organización, con el fin de dar a conocer la operatividad que se está dando.

#### 5.1.2 Similitudes y Diferencias entre los Autores

Factores	Autores	
	Luis Gómez	Sofía Benavides
Similitudes	Tanto Gómez como Benavides coinciden en que los indicadores son para evaluar el desempeño.	Ambos comparten la idea de que los indicadores se dan con fines de conocer su contribución con la organización.
Diferencias	Para Gómez los indicadores son para juzgar el desempeño, mientras que para Benavides son para conocer la productividad.	Para Benavides a diferencia de Gómez es que busca conocer la operatividad que se está dando y no es con fines de promoción o despidos.

### **5.1.3 Aspectos Relevantes de la Investigación**

Los indicadores son de suma importancia ya que miden y evalúan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores con el fin de mejorar y dar a conocer la productividad que se brinda, donde para ver el rendimiento es necesario saber los indicadores que contribuyen al momento de la toma de decisiones, que incluye la retención del talento, el absentismo laboral, la duración en el puesto, la función y capacitación.

### **5.1.4 Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación**

Dando a entender la función que tienen los indicadores, se dan a conocer los indicadores de desempeño que son necesarios al momento de evaluar y medir el rendimiento en el área de capacitaciones.

## **5.2 Evaluación del Desempeño**

### **5.2.1 Análisis de los Principales Autores**

#### **5.2.1.1 Luis Puchol**

Para Puchol es un procedimiento que debe ser crítico, de manera continua, transparente y donde ve que se completen las fases, con el objetivo de juzgar y sacar veredictos del desempeño del personal con respecto a su trabajo habitual.

#### **5.2.1.2 Luis Gómez**

Mientras que para Gómez la evaluación no debe ser un medio para juzgar o alabar el rendimiento de los trabajadores, al contrario, debe ser una visión orientada hacia el futuro donde dé a conocer lo que pueden alcanzar los trabajadores y demostrar su potencial en la organización.

### 5.2.1.3 Victoria Tejada

En cambio, para Tejada la evaluación no solamente es necesaria para la organización, también lo es para el empleado ya que necesita saber si el desempeño que realiza es de forma adecuada y de esta manera recibe la motivación que va ser renumerado de acuerdo con sus resultados y esfuerzos.

### 5.2.2 Similitudes y Diferencias entre los Autores

Factores	Autores		
	Luis Puchol	Luis Gómez	Victoria Tejada
<b>Similitudes</b>	Tanto Puchol como Gómez coinciden en que la evaluación es para dar a conocer el desempeño que realizan.	Gómez comparte con Tejada en que la evaluación es para demostrar el potencial.	Tanto Tejada y Puchol coinciden en que la evaluación es para dar veredicto y recompensar de acuerdo a resultados.
<b>Diferencias</b>	Para Puchol la evaluación es para juzgar el desempeño, mientras para Gómez debe ser una visión que esté orientada hacia el futuro.	Gómez a diferencia de Tejada la evaluación es para mejorar el potencial y no dar remuneración conforme a los resultados.	Para Tejada la evaluación es necesaria para la organización y el empleado, mientras para Puchol es solamente necesaria para la organización.

### 5.2.3 Aspectos Relevantes de la Investigación

La evaluación del desempeño es importante tanto para la organización como para los trabajadores, ya que la organización se entera si del rendimiento en las tareas es favorable de igual manera se da una visión para el trabajador donde se da a conocer el potencial que tiene para brindar a la organización, donde demuestra que el recurso humano es importante para el cumplimiento de los objetivos.

## 5.2.4 *Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación*

Como se observa en la información anterior, se da a conocer la importancia que tiene la evaluación del desempeño al momento de saber el rendimiento que se brinda a la organización y de esta manera evaluar los resultados.

## 5.3 **Habilidades**

### 5.3.1 *Análisis de los Principales Autores*

#### 5.3.1.1 **Idalberto Chiavenato**

Para Chiavenato es la capacidad que se tiene para transformar los conocimientos adquiridos en acciones que llega a formar el desempeño, donde hace referencia a las ideas, la habilidad de interactuar con las personas y la habilidad de hacer las cosas.

#### 5.3.1.2 **Guthie Knapp**

Para Knapp las habilidades son las capacidades que se adquieren por el aprendizaje, de esta manera el individuo ser capaz de poder producir resultados con la confianza en que lo sabido de tales hechos sea verdadero.

### 5.3.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores	
	Idalberto Chiavenato	Guthie Knapp
<b>Similitudes</b>	Tanto para Chiavenato como para Knapp es transformar lo adquirido en acciones.	Ambos comparten la idea de que las habilidades están formadas por las ideas y el hacer las cosas.
<b>Diferencias</b>	Para Chiavenato es transformar el conocimiento del momento en acciones, mientras para Knapp es la capacidad adquirida por las experiencias.	Para Knapp las habilidades para producir resultados, mientras para Chiavenato las habilidades forman parte de la formación del desempeño.

### **5.3.3 Aspectos Relevantes de la Investigación**

Las habilidades forman parte del desempeño para desempeñar con mayor facilidad las tareas, además que son las capacidades que se adquieren por los conocimientos que se tienen en el momento, como el aprendizaje obtenido de las experiencias.

### **5.3.4 Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación**

Contar con habilidades será necesario al momento de tomar programas de capacitación, además que es donde se refleja lo aprendido, dando la importancia de cada vez ir mejorando las habilidades.

## **5.4 Productividad**

### **5.4.1 Análisis de los Principales Autores**

#### **5.4.1.1 Diana Rodríguez**

Para Rodríguez es la relación entre el trabajo que es desempeñado por una persona con los recursos que se utilizan para poder desempeñar el trabajo, donde da a entender la razón entre el desempeño del recurso humano y el costo que se le tiene que dar a los recursos utilizados para obtener la producción.

#### **5.4.1.2 Hernández**

Mientras que para Hernández la productividad se lleve a cabo es necesario saber los factores que influyen en esta, donde es necesaria una formación adecuada, este presente la motivación, que la persona se sienta identificada con la organización, gestionar los recursos de manera adecuada y donde el entorno laboral sea favorable.

### 5.4.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores	
	Diana Rodríguez	Hernández
<b>Similitudes</b>	Tanto Rodríguez como Hernández coinciden que el recurso humano es fundamental para la producción de la organización	Ambos comparten la idea que hay que llevar una planificación adecuada con el recurso humano.
<b>Diferencias</b>	Para Rodríguez es el costo que tiene que dar por los recursos utilizados, mientras para Hernández es importante que el recurso se sienta identificado con la organización.	Para Hernández es importante el bienestar del recurso para una producción satisfactoria, mientras para Rodríguez es importante saber cuántos recursos son utilizados.

### 5.4.3 *Aspectos Relevantes de la Investigación*

La productividad se refleja en los resultados de la organización, donde busca que los objetivos se cumplan con el mínimo de recursos y tiempo. Para mejorar la productividad del recurso son necesarios los programas de capacitación y los aspectos importantes que influyen en la productividad que el recurso se sienta identificado con la organización y la formación adecuada para el puesto.

### 5.4.4 *Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación*

Después de dar a conocer que para mejorar la productividad son necesarios los programas de capacitación para mejorar el recurso, da a entender que el aspecto importante de la productividad es el cumplimiento de los objetivos empleando el mínimo de recursos y tiempo.

## 5.5 Eficiencia

### 5.5.1 *Análisis de los Principales Autores*

#### 5.5.1.1 **Idalberto Chiavenato**

Para Chiavenato es realizar de manera correcta las tareas asignadas, donde da a entender que el trabajo eficiente es disponer de alguien para conseguir el cumplimiento adecuado de la función y es esencial en la organización el logro de los objetivos de la mejor manera.

#### 5.5.1.2 **Alejandro Bouza**

Mientras para Bouza es la relación que tienen los objetivos con los resultados que se dan, siendo estos bajo las condiciones ideales, donde los resultados que se obtienen tiene que ser en buenas condiciones.

### 5.5.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores	
	Idalberto Chiavenato	Alejandro Bouza
<b>Similitudes</b>	Tanto para Chiavenato como para Bouza la eficiencia es realizar los objetivos de la manera correcta.	Ambos comparten la idea que la eficiencia es alcanzar los objetivos sin aumentar el número de recursos.
<b>Diferencias</b>	Para Chiavenato es disponer de un recurso para el cumplimiento del objetivo, mientras para Bouza son los resultados que se obtienen de los objetivos.	Para Bouza es solamente saber los resultados obtenidos, mientras para Chiavenato es tener un buen cumplimiento con la organización

### 5.5.3 *Aspectos Relevantes de la Investigación*

Se da a entender que la eficiencia es de lograr resultados favorables en los objetivos, donde trata de disponer con el recurso necesario para el cumplimiento, la eficiencia es parte fundamental en las capacitaciones, ya que de esta manera se da a conocer que se puede mejorar para cumplir con los objetivos y ser más eficiente.



#### 5.5.4 *Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación*

Dando a conocer la definición de la eficiencia y lo importante que es el cumplimiento de los objetivos con el personal adecuado, de la misma manera se da a conocer para saber los aspectos que pueden ser mejorados en la capacitación.

### 5.6 Efectividad

#### 5.6.1 *Análisis de los Principales Autores*

##### 5.6.1.1 Uriarte

Para Uriarte es obtener los mejores resultados, pero donde se utilice la menor cantidad de recurso humano y en menor tiempo. Se trata de lograr el equilibrio entre las habilidades que se utilizan para el cumplimiento de objetivos con el menor unos de recursos y tiempo.

##### 5.6.1.2 Mario Rivas

Para Rivas es hacer las cosas de manera correcta, donde las tareas que se estén llevando a cabo sean realizadas de manera eficiente y eficaz. Se trata de saber qué cosas se van hacer y cómo es que se van a realizar.

#### 5.6.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores	
	Uriarte	Mario Rivas
<b>Similitudes</b>	Tanto Uriarte y Rivas coinciden que la efectividad es la unión de la eficiencia con lo eficaz.	Ambos coinciden con la idea que se trata de obtener los mejores resultados en los objetivos.
<b>Diferencias</b>	Para Uriarte la efectividad es el cumplimiento de objetivos con el menor número de recursos y tiempo, mientras para Rivas es saber el qué se va hacer y cómo.	Para Rivas es que las cosas se realicen los objetivos de la mejor manera, mientras para Uriarte es conocer que habilidades van ser necesarias para el logro de objetivos.

### **5.6.3 Aspectos Relevantes de la Investigación**

Llevar un control de la efectividad es importante, ya que de esta manera se conoce cuantos recursos son necesarios para el cumplimiento de las tareas, donde el objetivo es que se cumplan con el menor número de recursos y tiempo.

### **5.6.4 Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación**

Se ha enunciado la definición de efectividad, de igual manera para que se den a conocer que aspectos pueden ser mejorados al momento que se cumplan las tareas, utilizando las habilidades necesarias con menos recursos y tiempo.

## **5.7 Capacitación**

### **5.7.1 Análisis de los Principales Autores**

#### **5.7.1.1 Idalberto Chiavenato**

Para Chiavenato la organización da el proceso educativo que es a corto plazo, que sigue y se ajusta a un sistema de manera organizada, donde por medio de esto las personas adquieren más conocimientos y habilidades en función de ver su desempeño en las diferentes áreas.

#### **5.7.1.2 Martha Alles**

Mientras para Alles son las personas quienes buscan el capacitarse para realizar de mejor manera las tareas, en crecer tanto personal como laboral y en mejorar su posición dentro la organización.

#### **5.7.1.3 Siliceo Aguilar**

Para Siliceo es una actividad que ya está planeada y depende de las necesidades de la organización, con el objetivo de hacer un cambio en los procedimientos, actitudes y en las habilidades del personal.

### 5.7.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores		
	Idalberto Chiavenato	Martha Alles	Siliceo Aguilar
Similitudes	Tanto Chiavenato como Siliceo coinciden en que la capacitación es una actividad planeada por la organización.	Alles coincide con Chiavenato en que la capacitación es para que el personal adquiera más conocimiento.	Siliceo y Chiavenato coinciden en que la capacitación es para mejorar las habilidades del personal
Diferencias	Para Chiavenato a diferencia de Siliceo la capacitación es un proceso que debe darse de manera sistemática y no una actividad que ya está planeada con anticipación.	Para Alles la capacitación es para crecer laboralmente, mientras para Siliceo es hacer cambio en los procedimientos y las actitudes.	Para Siliceo depende de las necesidades de la organización, mientras para Alles depende de las necesidades del personal.

### 5.7.3 *Aspectos Relevantes de la Investigación*

La capacitación es un proceso sistemático y organizado donde se tiene en cuenta las necesidades del personal y de la organización, con el objetivo de mejorar las habilidades y conocimientos, siendo una superación tanto personal como laboral. Donde depende también que el personal tenga el deseo de seguir creciendo sus conocimientos.

### 5.7.4 *Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación*

Después de lo dado a conocer de la capacitación, se da conocer que es importante para el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional, y para mejorar los niveles de aprendizaje dentro los programas de capacitación.

## 5.8 Importancia de la Capacitación

### 5.8.1 *Análisis de los Principales Autores*

#### 5.8.1.1 Siliceo

Siliceo desglosa que en cualquier área es importante la capacitación, de anticipar tanto las necesidades personales como organizacionales, así como el mantenimiento de actitudes y las necesidades operativas.

#### 5.8.1.2 Robbins y Judge

Para los autores, dan a entender que para la capacitación se lleva a cabo debe haber dirección, la motivación, el esfuerzo para el logro de los objetivos, dando a entender que los elementos claves para que funcione la capacitación son la persistencia, intensidad y dirección.

### 5.8.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores	
	Siliceo	Robbins y Judge
Similitudes	Tanto Siliceo y Robbins coinciden que un elemento importante en la capacitación es la actitud.	Ambos coinciden en que se debe de tener una dirección hacía la cual ir.
Diferencias	Para Siliceo e necesario anticipar las necesidades, mientras para Robbins hay que tener en cuenta los elementos claves que influyen en la capacitación.	Para Robbins es necesaria la persistencia, mientras para Siliceo es importante saber cuáles son las necesidades operativas para saber los programas de capacitación.

### 5.8.3 *Aspectos Relevantes de la Investigación*

Se da a conocer la importancia que tiene la capacitación dentro del ámbito laboral, ya que forma parte importante para que se cumplan las tareas de la manera correcta, donde es el proceso por el cual los trabajadores fortalecen sus conocimientos y habilidades, dando más herramientas para su crecimiento.

#### 5.8.4 *Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación*

Después de dar a conocer que la capacitación es una herramienta para aumentar el aprendizaje de los trabajadores y que tengan un mejor desempeño, se define la importancia de la capacitación en el ámbito laboral.

### 5.9 Técnicas de Investigación

#### 5.9.1 *Análisis de los Principales Autores*

##### 5.9.1.1 **Ander-Egg**

Para Egg las técnicas forman parte de la investigación científica, donde son responsables y del desarrollo de cómo se lleve el procedimiento, donde la técnica es quien hace que se cumplan los métodos.

##### 5.9.1.2 **González Rio**

Mientras para González hay que tener definido la diferencia entre la técnica y el método, dando a entender que la técnica es el procedimiento que debe seguirse para recorrer las fases del método científico.

#### 5.9.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores	
	Ander-Egg	González Rio
Similitudes	Tanto Egg como González coinciden en que la técnica es el procedimiento que debe seguirse para cumplir el método.	Ambos coinciden con la idea en que la técnica forma parte del método científico.
Diferencias	La diferencia entre Egg y González es que las técnicas son quienes se ocupan del proceso de investigación y no son los métodos que se usan para la investigación	Para González primero hay que tener en claro la diferencia entre la técnica y el método, mientras para Egg primero hay que saber cuál va a ser el desarrollo.

### **5.9.3 Aspectos Relevantes de la Investigación**

Las técnicas de investigación es un procedimiento organizado, que forma parte del método científico, donde el objetivo es garantizar la operatividad del proceso que se ha investigado, que tiene tres técnicas de información que son importantes para llevar a cabo las fases del método, la básica, aplicada y documental.

### **5.9.4 Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación**

Se ha dado a conocer que las técnicas de información son un medio importante para recolectar datos y en cumplir con las fases del proceso metodológico, donde se han identificado las técnicas de investigación necesarias para la recolección de datos.

## **5.10 Recopilación de Datos**

### **5.10.1 Análisis de los Principales Autores**

#### **5.10.1.1 Fidias Arias**

Para Arias donde la técnica es el procedimiento para obtener datos, da a entender que conduce a un instrumento para recolectar datos que es por medio de un dispositivo o formato con el objetivo de registrar o almacenar la información recabada.

#### **5.10.1.2 Hernández**

Mientras para Hernández es la elaboración de un instrumento de medición de lo que se estudia, la organización y de esta manera agrupar los datos que se obtienen mediante el instrumento con la manera que sea fácil de analizar.

### 5.10.2 *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

Factores	Autores	
	Fidias Arias	Hernández
<b>Similitudes</b>	Tanto Arias y Hernández coinciden en que la recolección de datos es un instrumento.	Ambos coinciden que el objetivo es agrupar y almacenar la información.
<b>Diferencias</b>	Para Arias ya está el instrumento solo es saber cuál es el adecuado, mientras para Hernández se tiene que crear el instrumento.	La diferencia entre Hernández y Arias que es un instrumento de medición y no un instrumento para recolectar datos.

### 5.10.3 *Aspectos Relevantes de la Investigación*

La recolección de datos son una herramienta para recopilar y almacenar la información de lo que se estudia o de la organización, donde unas de las técnicas para recopilar datos son el cuestionario y la encuesta, además en las capacitaciones son de ayuda para evaluar resultados y responder preguntas importantes.

### 5.10.4 *Cumplimiento de los objetivos de la Investigación*

La recopilación de datos es necesaria para agrupar la información recabada haciendo que se mantengan los datos confiables y analizar la información de manera más fácil para evaluar los resultados en las capacitaciones o en donde se aplique.

## 5.11 **Conocimientos y Procesos**

### 5.11.1 *Análisis de los Principales Autores*

#### 5.11.1.1 **Polanyi**

Para Polanyi el conocimiento se da de dos formas, donde el conocimiento tácito es sobre lo aprendido por las experiencias o creencias, y el conocimiento explícito es el que se puede expresar a través de las habilidades.

### 5.11.1.2 Alavi y Leidner

Define el conocimiento como la información que posee en la mente ya que se recaba por experiencias, hechos, ideas obtenidas y elementos, es un desarrollo que se obtiene con la evolución de la mente.

### 5.11.2 Similitudes y Diferencias entre los Autores

Factores	Autores	
	Polanyi	Alavi y Leidner
<b>Similitudes</b>	Polanyi, Alavi y Leidner coinciden que la mente es capaz de almacenar bastante información.	Ambos coinciden con la idea que el conocimiento es adquirido por la experiencia.
<b>Diferencias</b>	Para Polanyi el conocimiento se da de dos maneras, mientras para Alavi y Leidner es la evolución de la mente.	Para Alavi y Leidner es un desarrollo de la mente, mientras para Polanyi el conocimiento está formado por las habilidades y creencias.

### 5.11.3 Aspectos relevantes de la Información

Obtener conocimientos es importante para desarrollar habilidades y mejorar lo aprendido, en las capacitaciones es fundamental el conocimiento para saber lo que se está aprendiendo y que habilidades se está adquiriendo.

### 5.11.4 Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

El conocimiento es importante en las organizaciones, que forman las habilidades, la experiencia y las competencias, las capacitaciones son el medio para adquirir más conocimientos y seguir creciendo.



## 5.12 Aprendizaje

### 5.12.1 Análisis de los Principales Autores

#### 5.12.1.1 Robbins y Judge

Para Robbins y Judge el comportamiento es clave para saber que la persona está teniendo un aprendizaje. Donde el reforzamiento tiene que ser tomado de una manera positiva, ya que va ser un cambio positivo en la manera de aprender.

#### 5.12.1.2 Idalberto Chiavenato

Para Chiavenato es un proceso que permite a los individuos el poder adquirir más conocimientos del ambiente en que se encuentran y de las experiencias, que incluye un cambio en el comportamiento de una persona que toma como base su experiencia.

### 5.12.2 Similitudes y Diferencias entre los Autores

Factores	Autores	
	Robbins y Judge	Idalberto Chiavenato
Similitudes	Robbins y Judge junto a Chiavenato comparten la idea que el aprendizaje es positivo para la persona que quiere aprender.	Ambos concluyen que el aprendizaje influye un cambio en el comportamiento.
Diferencias	Para Robbins y Judge es un reforzamiento, mientras para Chiavenato es para adquirir más experiencia.	Para Chiavenato el aprendizaje se adquiere por medio del ambiente en que se desenvuelve, mientras para Robbins y Judge se adquiere por eventos pasados.

### 5.12.3 Aspectos Relevantes de la Investigación

El aprendizaje es la habilidad mental por la cual se adquieren los conocimientos, desarrollando las habilidades, forman los hábitos y las actitudes, además es para saber cuál es el nivel de aprendizaje de cada persona.

#### ***5.12.4 Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación***

Dado a entender el significado de aprendizaje y lo que implica, es por la cual se desarrollan las habilidades e implica un cambio positivo en el comportamiento del individuo y dar a entender los niveles de aprendizaje.

## 6 Conclusiones

1. Los indicadores de desempeño son necesarios en el área de capacitaciones, saber lo que se quiere medir para aplicar los indicadores necesarios, lo cual permite identificar las fallas y mejoras en los procesos de capacitación.
2. Los indicadores de retención del talento, formación, duración en el puesto y tiempo para alcanzar los objetivos son necesarios para medir el rendimiento, muestra la eficiencia en el logro de objetivos, el compromiso y crecimiento personal.
3. El cuestionario y encuesta son necesarios para la recopilación de datos, permite obtener datos confiables para la toma de decisiones, evaluando los resultados donde anticipa las probabilidades y tendencias futuras.
4. La eficiencia es disponer de las habilidades de un trabajador para el cumplimiento de un objetivo evitando el uso de más recursos, donde influyen los conocimientos y motivación, es cualitativa y subjetiva.
5. La efectividad es el lograr buenos resultados, donde mantiene un equilibrio entre las habilidades que son requeridas con los medios y recursos que se utilizan para el cumplimiento del objetivo.
6. La capacitación es parte importante en la organización, es una herramienta para que los trabajadores desarrollen más habilidades y adquieran más conocimientos para el entorno laboral, donde se tiene que hacer una detección de necesidades, influye en el desarrollo de las personas y en la organización que obtiene los resultados.

## 7 Recomendaciones

1. Las organizaciones deben implementar indicadores de desempeño cada que realicen la evaluación del desempeño anual, para evaluar el cumplimiento de los objetivos individuales de cada área.
2. La organización debe saber cuál es el objetivo de la evaluación, para aplicar los instrumentos de evaluación adecuados para la medición y evaluación de la productividad de los empleados.
3. La organización debe contar con instrumentos para la recolección de datos que sean flexibles, para aplicarlos a través de diferentes canales, de tal manera almacenar y clasificar los datos obtenidos de lo evaluado.
4. La organización debe saber que tan eficiente está siendo el personal, que las habilidades de las personas estén siendo bien administradas, para el buen cumplimiento de los objetivos.
5. La organización además de ver la eficiencia, debe de saber la efectividad que hay, no utilizar más recursos de lo necesario en el cumplimiento del objetivo, para lograr una buena administración del recurso en la organización.
6. La organización debe impartir programas de capacitación cada que se vea necesario, para mejorar las habilidades y desarrollar más conocimientos, para contar con personal más calificado y competitivo.

## 8 Referencias Bibliográficas

- Acevedo, M. C. (Abril de 2007). *Capital Humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Obtenido de file:///C:/Users/INTERNET/Downloads/ojseafit,+Gestor\_a+de+la+revista,+1287-4195-1-CE.pdf
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arciniega, M. d. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. México: Formación Grafica S.A.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME, C.A.
- Asencio, A. D. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. España: Elearning S.L.
- Barragán, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: Offset Boliviana Ltda.
- Barrera, J. H. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas: SYPAL servicios y proyecciones para América Latina.
- Benavides, S. (27 de Agosto de 2020). *Qué son los indicadores de rendimiento o KPI*. Obtenido de <https://www.veconinter.com/blog/post/-que-son-los-indicadores-de-rendimiento-o-kpi/190>
- Bloom, B. (1971). *Taxonomía de los objetivos de la educación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bouza, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector de salud. *Cubana Salud Pública*, 7.
- Briceño, B. (20 de Febrero de 2020). *La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., Dolan, S. L., Valle, R., & López, Á. (2019). *Recursos Humanos 2*. México: Mc Graw Hill.
- Cortina, J. d. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *ciencias estrategicas*, 21.

- Díaz, M. d. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. España: Universidad de Oviedo.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*. España: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1978). *La Gerencia. tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Galarreta, E. R. (2009). *La Técnica de Investigación Documental*. Trujillo: Trillas.
- Giraldo, O. C. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones. *Facultad de ciencias económicas y administrativas*, 24.
- Gómez, E. E. (2012). Exploración y análisis de la actitud hacia la estadística en alumnos de psicología. *SciELO Perú*, 12.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gutman, N. (03 de Septiembre de 2011). *Cómo medir los resultados de una capacitación*. Obtenido de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-005/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>
- Hernández, J. G. (2017). Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* , 10.
- Horsten, J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México: Panorama.
- HR, F. (16 de Marzo de 2021). *Qué factores determinan la productividad*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-determina-productividad-10-cosas-deberias-saber/>
- Lárraga, D. M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Palibrio LLC.
- Martínez, M. (16 de Agosto de 2010). *Antecedentes históricos de la capacitación*. Obtenido de Antecedentes históricos de la capacitación: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Capitulo1.pdf>
- Mitnik, F., & Coria, A. (8 de Enero de 2006). *Una Perspectiva Histórica de la Capacitación Laboral*. Obtenido de Una Perspectiva Histórica de la Capacitación Laboral: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>
- Montejo, A. P. (22 de Junio de 2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Moreno, D. C. (2022). *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral*. Colombia: UPTC.
- Muñoz, V. F. (2010). *Derechos Humanos y Relaciones Laborales*. España: Netbiblo S. L.
- Peñafiel, N. T. (2019). *Desarrollo Organizacional: análisis de variables*. Ecuador: Dirección y publicaciones .

- Polo, M. P. (2015). Métodos y técnicas de investigación científica . *Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 21.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rivas, M. (5 de Noviembre de 2019). *Eficiencia, eficacia, efectividad*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sols, A. (2000). *Fiabilidad, mantenibilidad, efectividad: Un enfoque sistémico*. Madrid: Icai Icade Comillas.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo*. Boston: McBer and Company.
- Tomala, O. (2016). *Tipos de investigación*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>
- Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Trosino, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama Editorial S.A.
- Urbáez, M. F. (2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas*. Obtenido de [https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html#:~:text=Alavi%20y%20Leidner%20\(2003%3A19,no%20%C3%BAtiles%2C%20precisos%20o%20estructurables](https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html#:~:text=Alavi%20y%20Leidner%20(2003%3A19,no%20%C3%BAtiles%2C%20precisos%20o%20estructurables).
- Uriarte, J. M. (31 de Octubre de 2022). *Eficacia, eficiencia y efectividad*. Obtenido de [https://humanidades.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad/#:~:text=Es%20la%20competencia%20de%20lograr,recursos\)%20para%20alcanzar%20un%20objetivo](https://humanidades.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad/#:~:text=Es%20la%20competencia%20de%20lograr,recursos)%20para%20alcanzar%20un%20objetivo).
- Villami. (10 de Marzo de 2011). *Capacitación*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088784/cap02.pdf>

## 9 Anexos

### 9.1 Anexo 1: Fichas Bibliográficas

<p><b>Autor:</b> González Hernández, Jorge</p> <p><b>Título:</b> Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba.</p> <p><b>IP:</b> <a href="http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v5n1/reds01117.pdf">http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v5n1/reds01117.pdf</a></p>	<p><b>Tema:</b> Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina</p> <p><b>Fuente:</b> scielo.sld.cu</p>
<p>Resumen del contenido:</p> <p>Hace un análisis de los antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación, de cómo ha ido su evolución en el mundo, haciendo énfasis en la revolución Industrial, donde se lograron los mayores avances.</p>	



<p><b>Autor:</b> Mitnik Félix, Coria Adela</p> <p><b>Título:</b> Una perspectiva histórica de la capacitación laboral.</p> <p><b>IP:</b> <a href="https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf">https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf</a></p>	<p><b>Tema:</b> Hacer historia para comprender el presente</p> <p><b>Fuente:</b> eco.mdp.edu.ar</p>
<p>Resumen del contenido:</p> <p>Identifica los momentos clave donde la capacitación se iba dando de diferente manera en cada época, llamada de diferentes maneras, pero se mantenía la esencia donde el ser humano iba obteniendo conocimientos y habilidades.</p>	

<p><b>Autor:</b> Martínez, M.</p> <p><b>Título:</b> Antecedentes históricos de la capacitación</p> <p><b>IP:</b> <a href="http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Capitulo1.pdf">http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Capitulo1.pdf</a></p>	<p><b>Tema:</b> Antecedentes históricos de la capacitación.</p> <p><b>Fuente:</b> tesis.uson.mx</p>
<p>Resumen del contenido:</p> <p>Desde los tiempos de piedra se ha venido dando diferentes tipos de definición a la capacitación, fue entendida como una modificación del conocimiento, dando a conocer la importancia del individuo como persona en lo laboral y no solamente por sus conocimientos adquiridos.</p>	

## 9.2 Matriz de Cumplimiento de Objetivos

No.	Objetivos Específicos	Temas de Desarrollo	Subtemas	Número de Autores por Subtema	Subtemas que Falta Desarrollar
1	Establecer que indicadores del desempeño son necesarios para medir el rendimiento, mediante fuentes bibliográficas, y de esta manera evaluar los resultados en los niveles de aprendizaje.	Evaluación del Desempeño	Diferencia entre gestión y evaluación del desempeño	2	Ninguno
			Objetivo de la evaluación del desempeño	1	Ninguno
			Tipos de evaluación del desempeño	1	Ninguno
		Indicadores del Desempeño	Qué evalúa los indicadores de desempeño	2	Ninguno
			Indicadores para evaluar el desempeño	1	Ninguno
			Proceso de revisión del desempeño	1	Ninguno
		Aprendizaje	Aprendizaje Organizacional	2	Ninguno
Taxonomía de Bloom	1		Ninguno		
Comunicación	2		Ninguno		
2	Identificar que técnicas de investigación son necesarias para la recopilación de datos, derivado de la investigación bibliográfica, y así obtener una mayor comprensión de los conocimientos y procesos.	Técnicas de Investigación	Tipos de técnicas de investigación	1	Ninguno
			Importancia de las técnicas	1	Ninguno
		Recopilación de Datos	Confiabilidad y validez	2	Ninguno
			Cuestionario y encuesta	2	Ninguno
		Conocimientos y Procesos	Fase de los procesos	1	Ninguno
			Tipos de competencia	1	Ninguno
	Administración del conocimiento	1	Ninguno		
3	Enunciar las definiciones de eficiencia y efectividad, mediante la	Eficiencia	Importancia de medir la eficiencia	1	Ninguno
			Métodos para evaluar la eficiencia	1	Ninguno
		Efectividad	Objetivos de la efectividad	1	Ninguno
			Métricas de efectividad	1	Ninguno

revisión de la documentación investigada, para conocer qué aspectos pueden ser mejorados en las capacitaciones.	Capacitación	Proceso de capacitación	1	Ninguno
		Detección de necesidades de capacitación	2	Ninguno
		Desarrollo de personas	1	Ninguno
		Desarrollo de las organizaciones	2	Ninguno
4 Definir la importancia de la capacitación planteadas por los diferentes autores consultados, mejorando los conocimientos y habilidades, empleando el mínimo de recursos y tiempo.	Importancia de la capacitación	Motivación	2	Ninguno
		Desarrollo de carrera	2	Ninguno
		Retención del talento	1	Ninguno
	Habilidades	Componentes de la competencia	1	Ninguno
		Importancia de las competencias laborales	2	Ninguno
		Actitud	2	Ninguno
	Productividad	Factores que influyen en la productividad	1	Ninguno
		Capital humano	3	Ninguno
		Gestión del conocimiento	2	Ninguno



Guatemala, 18 de enero de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Stephani Nathalie Pirir Hernández que me identifico con número de carné 18005212 y con DPI 3727-26240-0101 actualmente asignado (a) en la carrera:

Licenciatura en Tecnología, Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

Indicadores de Gestión del Desempeño en el Área de  
Capacitaciones

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F.