

**Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo de talento humano para el mejoramiento del desempeño en una empresa de servicios.**

*Proposal for a training and development program for human talent to improve performance in a service company.*

**M. Vera<sup>1</sup>** , **B. Pañora<sup>1</sup>**  y **J. Mieles<sup>1</sup>** 

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Superior Quito Metropolitano. Carán N3-195 y Calle B (Nueva Tola 2) Quito, Ecuador. [mive-ra@itsqmet.edu.ec](mailto:mive-ra@itsqmet.edu.ec), [mpanora@itsqmet.edu.ec](mailto:mpanora@itsqmet.edu.ec), [jmieles@itsqmet.edu.ec](mailto:jmieles@itsqmet.edu.ec)

**RESUMEN:**

Un programa de capacitación o entrenamiento consta de varias actividades tanto de formación como de educación que deben desarrollar los colaboradores, al efectuar esta transferencia de conocimientos se pueden realizar actividades teóricas o prácticas. Un buen plan de capacitación debe considerar primero la demanda de conocimientos o habilidades, además de identificar el momento preciso para la implementación del mismo. Es importante que la planificación incluya la cantidad de horas que los trabajadores deben dedicar a las actividades de capacitación, el objetivo es desarrollar una fuerza laboral cada vez más eficiente y productiva es fundamental para evitar la rotación de personal y, alinear los objetivos comerciales, por lo que invertir en capacitación tiene dos beneficios principales: el desarrollo profesional de sus colaboradores, y el aumento de los ingresos de su empresa. (García, 2001). La metodología aplicada se contempla en 3 fases principales: Fase 1: Recopilación de información, Fase 2: Diseño de un programa de capacitación y desarrollo del desempeño, Fase 3: Proponer un programa de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño. La ejecución de programas para capacitar y desarrollar el talento humano es conveniente para potenciar el desempeño a través del desarrollo de competencias y habilidades.

**Palabras Clave:** desempeño, productividad del trabajo, eficiencia, capacitación, desarrollo.

ÉLITE 2023, VOL. (5). NÚM. (1)  
ISSN: 2600-5875

Recibido: 05/01/2023

Revisado: 05/02/2023

Aceptado: 21/03/2023

Publicado: 19/04/2023

**ABSTRACT:**

*A training or training program consists of various training and educational activities that employees must develop, when carrying out this transfer of knowledge, theoretical or practical activities can be carried out. A good training plan must first consider the demand for knowledge or skills in addition to identifying the precise moment for its implementation. It is important that the planning includes the number of hours that the workers must dedicate to the training activities. The commercial department in a service company deserves special and constant attention. Developing an increasingly efficient and productive workforce is essential to avoid staff turnover and align business objectives, so investing in training has two main benefits: the professional development of your collaborators, and the increase in the income of your company. (Garcia, 2001). The applied methodology is contemplated in 3 main Phases: Phase 1: Information gathering, Phase 2: Design of a training and performance development program, Phase 3: Propose a training and development program to improve performance. The execution of programs to train and develop human talent is convenient to enhance performance through the development of skills and abilities.*

**Keywords:** *performance, work productivity, efficiency, training, development*

**INTRODUCCIÓN:**

El talento humano es una de las piezas fundamentales que conforman la organización, debido a que es el componente principal que permite lograr objetivos y metas propuestos al influir positivamente en los colaboradores de la empresa, el aprendizaje en esta área es la base de la compañía, puesto que la formación apoya directamente a los trabajadores, resultando en personal proactivo, calificado y más involucrado en su trabajo. (Pedro, 2013)



**Figuras 1 - Etapas del desarrollo del Talento Humano**

Fuente: (Desarrollo del Talento Humano, 2022)

(Chiavenato I. , 2022) Las empresas de servicios han evolucionado a lo largo de los años obteniendo como resultado que su buen desempeño sea fundamental para su éxito a la hora de contratar talento nuevo. Es necesario conocer al detalle las competencias y habilidades del postulante; al momento de impartir una capacitación, ésta debe ser adecuada para que la persona se logre desempeñar fácilmente en el área de trabajo asignada, para afrontar los retos y aportar conocimiento para que la empresa se innove, reinvente y pueda competir. (Changuán, 2020).

La capacitación es una estrategia de gran importancia para las empresas de servicios, por medio de esta se pueden realizar un sinnúmero de mejoras en el desempeño de los colaboradores, desarrollar sus habilidades y conocimientos de acuerdo con los objetivos que la organización requiera. (Cota, 2016).

Implementar un plan de capacitación en las empresas es la mejor opción para aumentar las habilidades técnicas y de comportamiento de los funcionarios. Los programas de capacitación estimulan el desarrollo de las competencias en áreas organizacionales fundamentales, como el servicio al cliente, ventas y comunicación. (Douglas, 2022), los trabajadores de la empresa de servicios creen en el valor de los planes de capacitación, las oportunidades de aprendizaje son un componente importante en la satisfacción laboral.

El plan de capacitación inicia con el diagnóstico de las demandas de formación de los colaboradores y finaliza con una evaluación del impacto del programa. Es muy importante dar prioridad a las capacitaciones dentro de la organización, las mismas que demuestran grandes beneficios como por ejemplo: aumenta la calidad en su trabajo en el area que se desarrolla y esto debe a la obtencion de nuevos conocimientos y habilidades que desarrolla mediante una formación.

Invertir en una Capacitación es la mejor desición que puede tomar la organización, ayuda en el crecimiento de la empresa y por ende todas las áreas de la misma se fortalecen y todo el person-

al esta en la capacidad de tomar mejores decisiones en el momento que se requiera, con una buena instrucción su personal logra resolver conflictos de manera efectiva, ,mejora el servicio al cliente, obtiene mayor conocimientos en técnica de ventas entre otros, estas son algunas de las razones por la cual el empleador debe tomar en cuenta que las capacitaciones no deben faltar dentro de su organización.

### **Objetivos principales de la capacitación y desarrollo de talento humano**

*Tabla 1-*

*Objetivos del plan de capacitación y desarrollo de RRHH*

<b>Objetivo</b>	Un proceso de capacitación es clave para mejorar sus habilidades actuales y brindarles nuevas herramientas para enfrentar los desafíos futuros.
<b>Incrementar la productividad</b>	Formar y desarrollar las habilidades, técnicas y flujos de trabajo de cada empleado
<b>Formar profesionales líderes</b>	Los empleados bien educados y productivos pueden sobresalir tanto individual como colectivamente, pero ¿cómo debe comportarse un buen gerente? Para desarrollar profesionales comprometidos, alinee su programa de capacitación con la misión, visión y valores de su empresa
<b>Mayor margen de beneficio para tu empresa</b>	Mejorar la profesionalidad y productividad de cada empleado es el primer paso hacia la satisfacción organizacional con sus metas de negocio con más efectividad
<b>Aumenta la retención del talento</b>	Resulta que los empleados buscan un entorno en el que tengan la oportunidad de crecer profesionalmente, y no solo ganar un salario

*Fuente: (Barcelo, 2018)*

## METODOLOGÍA:

En el presente artículo se utilizó una metodología comprendida en las siguientes fases:



Figura 2- Fases para el desarrollo de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## FASE I: Recopilación de información



Figura 3- Técnicas de capacitación.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En esta fase se efectuó el proceso de recolección de datos e información bibliográfica agrupando datos de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo y preciso para la implementación del programa.

## FASE II: Diseño de un programa

Se ha investigado acerca de la implementación de un programa de capacitación como mejor opción para aumentar el desempeño, las habilidades técnicas y las competencias tomando una muestra de ocho colaboradores, para estimular el desarrollo en áreas organizacionales fundamentales como el servicio al cliente, ventas y

comunicación organizacional.

Según datos obtenidos en la empresa de servicios analizada en esta investigación se determinó que, el 80% de los colaboradores afirman que el entrenamiento mejoró sus competencias y habilidades, mientras que el 20% de trabajadores son indiferentes a la capacitación implementada.

## FASE III: Desarrollo de un programa de capacitación y desarrollo

En esta fase se lleva a la práctica el programa de capacitación y se observan a los 8 participantes obtenidos del muestreo durante todo el proceso. Se ponen en marcha los pasos a seguir para la aplicación de las capacitaciones al personal, enfocadas en las necesidades de cada colaborador. (Muguira, s.f.)

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

### FASE I: Recopilación de datos

En esta fase se recogen datos de diversas fuentes como: libros, boletines, folletos, revistas, sitios web, entre otros; además se toma en cuenta información valiosa que se obtiene de documentos almacenados en la empresa donde se describen diagnósticos realizados para determinar variables, también se recogieron datos importantes de:

- Descripciones de funciones de cargo.
- Rotaciones realizadas a funcionarios entre áreas diferentes.



Figura 4 - Base de datos de fuentes bibliográficas.  
Fuente: elaboración propia del autor.

### FASE II: Diseño de un programa

El objetivo de la capacitación es fortalecer los conocimientos de manera grupal como también de forma independiente, mediante la misma se resaltan las actitudes, conocimientos y habilidades que el colaborador puede tener o desarrollar en un futuro. El diseño y planificación puede presentar un plan de formación completo basado en: quién trabaja y cuáles son las carencias e intereses del grupo de trabajo; Cuanto mejor sea la estructura del programa de formación, más fácil será alcanzar las metas y objetivos fijados, al elaborar el programa se debe ser específico en relación a:

- **Contenidos:** son temas que serán tratados y desarrollados durante el desarrollo de actividades, técnicas y habilidades a desarrollarse durante la capacitación.
- **Técnicas de capacitación:** método de enseñanza y mecanismo para adquirir destrezas.
- **Cronograma:** esquematización de actividades con fecha y hora
- **Público:** grupo de personas a quienes se les destina las actividades de capacitación.
- **Recursos humanos.** - instructores necesarios para cada actividad del programa

- **Recursos materiales:** presupuesto y infraestructura disponible.

### FASE III: Desarrollo de un programa de capacitación y desarrollo

Se propone un programa de capacitación y desarrollo basado en las opciones para la mejora de conocimiento o habilidades y el tiempo que llevará en su ejecución, es preciso planificar el número de horas que el colaborador precisa invertir en las actividades de formación.

También es viable aplicar un plan de capacitación y formación al equipo de trabajo delegando funciones a algún miembro que tenga dominio técnico del contenido y habilidades para la transmisión del conocimiento.

Es importante involucrar a los trabajadores en la formación para construir una cultura de aprendizaje, compartir más conocimientos y construir canales de Promover la adquisición y mejora de habilidades técnicas y conductuales.

Entrenar y capacitar a las personas para desempeñar de forma satisfactoria funciones específicas que fueron delegadas a un cargo determinado. Al momento de efectuar el programa de capacitación se debe tomar en cuenta las metodologías de enseñanza que se pueden aplicar en las organizaciones y explotar los recursos al máximo con creatividad se pueden realizar:

**Tabla 2-** Metodología de enseñanza.

Dinámica de juegos.
Role play.
Estudio de casos.
Clases formales.
Dramatizaciones.
Material audiovisual. Conferencias grabadas.
Capacitación práctica durante el trabajo.

*Fuente: Elaboración propia de los autores*

El programa de capacitación contempla necesidades de entrenamiento a corto, mediano y largo plazo:

- Plan de capacitación general: describe los lineamientos de formación que determinan las necesidades de la empresa. (largo plazo).
- Mapas de necesidades de capacitación sectoriales: dedicados a recopilar las funciones de la empresa por departamento. (mediano plazo).
- Planes de capacitación individual: se aplican a grupos pequeños, que ejercen la misma función dentro de un sector, o para cargos individuales. (corto plazo)
- Catálogos de actividades con contenido programático: se elaboran en el marco de un plan de capacitación como respuesta a demandas puntuales del personal o ante necesidades emergentes de la empresa. Antes de escoger cómo impartir los contenidos del programa de capacitación, hay que realizar tres preguntas:

1. ¿Necesitas un plan de capacitación de tipo inductivo (integración del nuevo trabajador), preventivo (preparación para adoptar nuevos métodos), correctivo (solución de problemas de desempeño) o de desarrollo de carrera (crecimiento profesional)?
2. ¿Deseas promover un plan de capacitación bajo la modalidad de formación, actualización, especialización o perfeccionamiento de tus recursos humanos?
3. ¿Esperas alcanzar un nivel de capacitación básico, intermedio o avanzado?

Estas 3 respuestas son la guía para formular planes de capacitación adecuados a las necesidades de la organización y de los trabajadores.

### CONCLUSIONES:

- Cuando está analizado el concepto, técnica, métodos y sistema de capacitación se debe tomar en cuenta que la formación es sumamente importante en la organización, una vez que el personal se encuentre capacitado en su totalidad, puede poner en práctica los conocimientos adquiridos con los clientes, logrando así mejorar la productividad y rentabilidad.
- El desarrollo de una capacitación implica brindar una gran cantidad de información, enfocada a las necesidades que la organización lo requiera, por lo tanto, a nivel empresarial las capacitaciones deben formar parte de la planificación.

- La elaboración de un programa de formación es reducir los costos y generar un aumento de la productividad, la empresa debe tomar en cuenta a los mejores colaboradores para impartir la instrucción y a la vez puedan transmitir los conocimientos adquiridos al resto de colaboradores, logrando de esta forma el crecimiento de todo el personal y generando buenos resultados a la empresa. (Ver anexo 1-2 )

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Barcelo, J. C. (2018). *Cómo elaborar un Plan de Capacitación*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=Objetivos+del+plan+de+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+recursos+humanos&rlz=1C1GCEU\\_esEC1033EC1034&oq=Objetivos+del+plan+de+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+recursos+humanos&aqs=chrome..69i57.775j0j7&sourceid=chrome&ie=UT](https://www.google.com/search?q=Objetivos+del+plan+de+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+recursos+humanos&rlz=1C1GCEU_esEC1033EC1034&oq=Objetivos+del+plan+de+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+recursos+humanos&aqs=chrome..69i57.775j0j7&sourceid=chrome&ie=UT)
- Changuán, M. P. (2020). *Capacitación a la productividad*. ECA Sinergia.
- Chiavenato. (2008). <https://core.ac.uk/download/pdf/84460738.pdf>. Recuperado el miércoles de junio de 2023, de [https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBD\\_esEC950EC950&sxsrf=APwXEdcNukxqbitq3JyDYz6Lc5H2AWX8FQ:1687378464150&q=%C2%BFQu%C3%A9+dice+Chiavenato+de+la+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+recursos+humanos&sa=X&ved=2ahUKEwia89PPltX\\_AhVyr4QIHXYlAPwQzmd6BAg-gEAY&biw=1366&bih=647&dpr=1](https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBD_esEC950EC950&sxsrf=APwXEdcNukxqbitq3JyDYz6Lc5H2AWX8FQ:1687378464150&q=%C2%BFQu%C3%A9+dice+Chiavenato+de+la+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+recursos+humanos&sa=X&ved=2ahUKEwia89PPltX_AhVyr4QIHXYlAPwQzmd6BAg-gEAY&biw=1366&bih=647&dpr=1)
- Cota Luévano, J. A. (2016). *La capacitación como herramienta efectiva*. Obtenido de La capacitación como herramienta efectiva: <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Cota, J. (2016). *cyta*. Obtenido de cyta: <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Douglas, S. (2022). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Blog de Zendesk.
- García, J. C. (2001). *Reforma laboral, capacitación y productividad*. Obtenido de <https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/oit/139.pdf>
- Muguira, A. (s.f.). *Question Pro*. Recuperado el miércoles de junio de 2023, de <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-de-una-encuesta/>
- Pedro, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención*. Obtenido de gestión del talento humano como estrategia para retención.
- Sánchez Torres, C. A. (2021). *Cálculo Diferencial*. México: Trabajos Colegiados Estatales Virtuales.
- Telecomunicaciones, U. I. (2010). *Actualidades de la UIT*. Obtenido de [https://www.itu.int/net/itunews/issues/2010/09/pdf/201009\\_20-es.pdf](https://www.itu.int/net/itunews/issues/2010/09/pdf/201009_20-es.pdf)
- Vera, M. (2023). *Capacitación y desarrollo*.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Técnica de la dinámica “Decidir está en ti”.

<b><u>Etapas</u></b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Inicio	Crear un ambiente placentero entre los participantes mediante dinámicas grupales	Se da la bienvenida a las personas participantes y se inicia con una dinámica rompe hielo “mis cosas favoritas”, la cual consiste en que el participante escriba en un papel su nombre y las cosas que más le gusta hacer (deportes, programas de televisión, etc...) y el resto de participantes adivinen que es lo que le gusta hacer a él.	20mn	Papel Lápices
Desarrollo	Estimular el desarrollo de la auto determinación mediante la toma de decisiones	Se dividen grupos de trabajo de mínimo 3 y máximo 5 participantes de edad diferente, a los cuales se les plantea una problemática como: mejorar la productividad y eficacia en los colaboradores de la empresa etc... Posteriormente se les pide que el grupo que proponga posibles soluciones a estos problemas y los expongan frente a los otros grupos, esto fomentara en los participantes la capacidad de tomar unas decisiones. Es importante darles el tiempo suficiente para que el grupo de participantes se organice y sepan entre ellos plantear ideas y escoger las mejores para exponerlas.	25mn	Marcadores Pizarra
Cierre	Realizar una actividad que nos permita culminar el taller de manera positiva	Con todas soluciones planteadas por los colaboradores el responsable realizara una canción la cual será cantada por todos los participantes, como segundo punto se entregará una pulsera la cual llevara la frase “decidir está en ti”.	15mn	Guitarra Pulseras

*Anexo 2*

*Técnica de la dinámica “Crecimiento continuo”.*

<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Inicio	Crear un ambiente placentero entre los participantes mediante dinámicas grupales	Se da la bienvenida a los participantes y se inicia con una dinámica rompe hielo “continuar la historia”, todos los participantes deben realizar un círculo, posteriormente se dará inicio a una historia, cada participante debe decir lo que todos los anteriores participantes dijeron, más una palabra más (había, había una, había una vez) así hasta que todos los participantes intervengan y se llegue al fin de la historia.	20mn	Espacio Abierto
Desarrollo	Estimular el desarrollo de crecimiento personal mediante el cumplimiento de objetivos.	se pide al grupo de que cierre los ojos y no los abra hasta que le indique, realiza como primer punto una técnica de relajación, posteriormente se pide a los participantes que se imaginen lo que el instructor les va narrando, “estas al pie de un gran cerro, el día esta soleado y tú debes subir todo el cerro hasta llegar a un gran árbol con grandes frutos que está en la cima del mismo, tienes una mochila en la cual solo puedes llevar tres cosas, empezamos la subida, en medio del cerro te sientes muy cansado y debes dejar un elemento de tu mochila, poco tiempo después te sientes nuevamente cansado entonces debes dejar otro elemento de tu mochila, al fin llegas y puedes descansar a la sombra que te brinda el gran árbol con grandes frutos”. Posteriormente el instructor ayuda a interpretar que es cada elemento del cuento, el cerro es el camino de la vida, la mochila son las responsabilidades que tiene la persona de las cuales algunas son innecesarias y nos impiden alcanzar metas, el árbol es el objetivo que cada persona tiene.	30mn	Área adecuada Música relajante
Cierre	Realizar una actividad que nos permita culminar el taller de manera positiva	Cada participante debe escribir una frase que sea positiva para él, que le dé un estimo para poder alcanzar sus objetivos y eliminar problemas que obstaculicen el cumplimiento de metas.	10mn	Papel Lápiz