

Análisis para el mejoramiento en la gestión del Talento Humano a partir de la aplicación de una estrategia de capacitación caso real: Distribuidora Huberal

Norma Constanza Beltrán Muñoz¹; Yanira Sánchez Galindo² & Arcesio Perdomo Gaitán²

¹Magister en Administración, Universidad del Valle, Grupo de Investigación GEMA Universidad de la Amazonia

²Especialista en Talento Humano, Universidad de la Amazonia

Recibido 10 de abril de 2013; Aceptado 05 de junio de 2013

Resumen

Considerando que la empresa Distribuidora Huberal adolece de plan de capacitación para el personal que allí labora que permita la interacción entre sus funcionarios y la dirección de la empresa, se muestra los resultados de la aplicación de una encuesta la cual logra establecer el diagnóstico de la gestión del talento humano así como la identificación de las debilidades y fortalezas en cuanto a Capacitación y Formación del personal, por otro lado se establece el proceso de seguimiento y control del plan de capacitación diseñado para esta empresa. Se propone crear un plan de capacitación, para que sea aplicado con el apoyo de entidades como el SENA, la Universidad de la Amazonia y personal especializado en los temas a tratar, que se ajuste a las necesidades y requerimientos encontrados en el análisis de los instrumentos aplicados. La capacitación es potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, estructura, y conceptos alrededor de los objetivos de la empresa.

Palabras claves: Gestión del talento humano, plan de capacitación, competencias, motivación.

Abstract

Taking in to account the company Distribuidora Huberal lacks training plan for the staff who Works there that allows interaction between its staff and its management, the results of a survey shows the diagnosis of the human talent office and on the other hand identify strengths and weaknesses in terms of Education and Training of its staff, therefore the process of monitoring and controlling the training plan designed for this company is established. It is proposed to create a training plan, to be implemented with the support of institutions such as SENA, the University of Amazonia and specialize personnel in the topics that fit the needs and requirements found in the analysis of the applied instruments. Training is potentially an agent of change and productivity while being able to help people to understand the needs of the context and adapt the culture, structure, and concepts around the company objectives

Keywords: talent management, training plan, skills, motivation

Introducción

El presente trabajo esta direccionado en la línea de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, el cual pretende diseñar el Plan de Capacitación para el personal de Distribuidora Huberal y así contribuir al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y competencias de los mismos. Igualmente, mejorar los procesos desarrollados en la empresa, crear un ambiente de trabajo en equipo, mejorar la cultura organizacional y buscar una interacción adecuada entre las necesidades de la empresa con las de su personal.

La necesidad desarrollar competencias por medio de la capacitación (con el apoyo del Talento Humano Interno), radica en encontrar y acrecentar ventajas competitivas sostenibles que son el principal objetivo de las empresas exitosas. Ser valioso, poco común, no imitable y no sustituible, son características, también, señaladas por autores

contemporáneos, como Grant (1991) y Peteraf (1993), las cuales son el camino para generar buenos resultados, sostenibles en el tiempo.

Del mismo modo, el principal objetivo de mejorar la Gestión del Talento Humano en Distribuidora Huberal, basada en herramientas tales como la capacitación y desarrollo de su personal, radica en saber que el activo más importante de las organizaciones actualmente es el Talento Humano, de allí la importancia de tener un grupo de trabajo dinámico, innovador, consciente de los cambios a los cuales se deben enfrentar y deben estar preparados para sortearlos de la mejor manera.

Para el diagnóstico y análisis del estado actual de la gestión del Talento Humano en Distribuidora Huberal, más específicamente lo relacionado con la Capacitación y Desarrollo, se utilizaron instrumentos como la entrevista, la encuesta y la

*Autor para Correspondencia: n-beltran@udla.edu.co

observación directa, que sirvieron para la recolección de información y análisis del objeto de estudio. Igualmente, la metodología aplicada es de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo, el cual tiene como población y muestra el 100% del Talento Humano que labora en Distribuidora Huberal.

El Plan de Capacitación a diseñar busca encontrar competencias y profundizar conocimientos en temas orientados al objeto social de la empresa objeto de estudio.

Diseñar una estrategia de Capacitación para el personal de Distribuidora Huberal que contribuya a mejorar la Gestión de su Talento Humano.

Marco Teórico

Gestión del Talento Humano

El éxito de las organizaciones se centra entre otras cosas, en las estrategias diseñadas para la buena gestión de su personal. Según Idalberto Chiavenato (2004) las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Es por esto que el diseño de estrategias organizacionales debe ir enmarcado en una interrelación entre la empresa y las personas, pues la primera depende de la segunda para sobrevivir, ser productivo y competitivo. En consecuencia, las personas también dependen de la empresa para alcanzar calidad de vida laboral y el desarrollo de objetivos individuales y grupales.

William Werther menciona que, las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Idalberto Chiavenato describe la Gestión del Talento Humano como un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la

tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Para el caso de Distribuidora Huberal, el análisis de estas variables permitirá planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar el desempeño eficiente de su personal, para beneficio propio.

Aspectos Fundamentales de la Gestión del Talento Humano: La gestión del talento humano según Chiavenato, se basa en tres aspectos fundamentales:

Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos: Chiavenato describe seis procesos para el buen desarrollo de la Gestión del Talento Humano en toda organización.

Metodología

Teniendo en cuenta el tema desarrollado, el diseño metodológico fue de tipo descriptivo, el cual tiene como objetivo, llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, con las cuales se procura, además, de determinar cuál es la situación actual, expectativas e incertidumbres de la empresa, diseñar una estrategia de capacitación y formación que contribuya al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano de Distribuidora Huberal y al logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Enfoque de la Investigación

El objeto de estudio se basó, en enfoque Cualitativo, con el cual se identificaron las teorías

que soportan y orientan el proceso de Gestión del Talento Humano, centrado en Capacitación y desarrollo del personal que labora en Distribuidora Huberal. Igualmente, se conoció la realidad del impacto que genera las capacitaciones en las organizaciones para su crecimiento, productividad y sostenibilidad, mediante técnicas tales como la observación, entrevistas semi-estructuradas, cuestionarios, entre otros.

Según la fuente de los datos y el tipo de aproximación, El análisis y diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en Distribuidora Huberal, se llevó a cabo con la participación del personal perteneciente a la empresa, administrador, clientes y proveedores. La información se recolectará directamente de los actores vinculados a la empresa, en el cual se conocerán debilidades y fortalezas del mismo.

Según el lugar específico de aplicación de los procesos de recolección de información se desarrolló en Distribuidora Huberal, ubicada en el municipio de Florencia Caquetá.

Fases del Proceso de investigación, conceptualización y contextualización.

Dentro de las Actividades realizadas está: Comprensión, conceptualización y contextualización del marco teórico a aplicar en el trabajo, y de la estructura interna de Distribuidora Huberal. Apropiación documental para el desarrollo del diagnóstico, análisis y propuesta estratégica.

Diseño de Instrumentos: Actividades Lectura y apropiación de los instrumentos de investigación descriptiva.

Diseño y planeación de las entrevistas, encuestas y cuestionarios a realizar a los principales actores de la investigación.

Análisis de los resultados encontrados en los instrumentos aplicados, tales como entrevistas, encuestas, cuestionarios y datos obtenidos por medio de la observación directa.

Universo

Para el desarrollo del presente trabajo, la población está integrada por los actores directos que interactúan con Distribuidora Huberal.

El universo para el presente trabajo lo conforma la planta de personal de la empresa Distribuidora Huberal, conformada por 10 empleados de las diferentes áreas.

Fuentes de Información

Fuentes Primarias: son el Talento Humano que labora en Distribuidora Huberal, conocedores del tema, entidades públicas, a los cuales se les aplicará los instrumentos diseñados para la obtención de la información requerida.

Fuentes Secundarias: libros, medios virtuales, investigaciones relacionadas con el tema, entre otros.

Instrumentos de Recolección: Los instrumentos utilizados para la recolección de la información son la entrevista semi-estructurada (mixta o semi libre), la encuesta, cuestionarios, análisis documental y observación directa.

Resultados y discusión

De acuerdo a la encuesta aplicada al Talento Humano de Distribuidora Huberal en cuanto a Capacitación y Desarrollo, es importante mencionar, que antes de aplicar la encuesta, se realizó una sensibilización a cada uno de los empleados con el fin de que comprendieran y dieran la importancia necesaria a la hora de responder cada una de las preguntas planteadas.

Los resultados arrojados muestran que el personal que labora en Distribuidora Huberal, es en su mayoría nuevo, pues 5 de diez se encuentran en un rango entre uno y dos años. Este hecho nos muestra que el personal está a la expectativa de aprender y aportar nuevas ideas a los procesos que se adelantan en la empresa.

El desarrollo y aplicación del Plan de capacitación diseñado, puede ser de fácil aceptación y entendimiento por este grupo de personas, pues se pueden aprovechar las aptitudes y capacidades con las que llegaron a la empresa y mejorar los procesos que cada uno desarrolla en su puesto de trabajo, en pro del logro del objetivo organizacional y la calidad de vida de cada uno de ellos.

Como ya se ha dicho, al ser un 80% el personal que lleva laborando en la empresa entre uno y cinco años, es un indicador que nos muestra la facilidad de modificar fácilmente actitudes, costumbres y comportamientos inadecuados para el desempeño del personal y aprovechar habilidades y destrezas de cada uno de ellos.

El análisis de los cargos que ocupan el Talento Humano de Distribuidora Huberal, muestra que el 40% de su personal se encuentra ubicado en el área

de Bodega. El restante 60% están distribuidos en las demás áreas de la empresa (uno por cada cargo). Por ende, es en este grupo de personas que nos debemos centrar a la hora de diseñar el Plan de Capacitación, debido a que son ellos los que están en contacto directo con los clientes, son los que deben asesorar y conocer del objeto social de la empresa y de los procesos que allí se adelantan para un mejor desempeño laboral.

La necesidad de estar actualizando y capacitando constantemente a este 60% del personal que labora en Distribuidora Huberal, radica en que cada día el mercado, la competencia y las exigencias de los clientes, hace que se innove y evolucione en los procesos realizados para encontrar una ventaja competitiva que nos diferencia de los demás.

Al haber una persona por cada puesto de trabajo, no hay espacio para rotaciones o reemplazos, es por esto que cada uno de ellos debe tener, las competencias necesarias para el buen desempeño de su puesto de trabajo, e igualmente, ser multidisciplinarios en aspectos que tengan que ver con el objeto social de la empresa, con el fin de apoyar, si es necesario los procesos que pueda requerir otra área.

La totalidad del personal de Distribuidora Huberal considera que la capacitación y el desarrollo de competencias son fundamental para el adecuado desarrollo de sus puestos de trabajo, el 90% de ellos, señalan de como muy importante este punto. Por lo anterior, es posible determinar que el diseño aplicación del plan de capacitación se puede ejecutar.

En el proceso de análisis de la encuesta aplicada, se encuentra que un 60% del personal expresa no haber recibido capacitación por parte de la empresa para su puesto de trabajo e igualmente un 20% expresa no saber a expresamente si las inducciones que se les han dado son capacitaciones o cuáles son los elementos que esta debe contener.

Al indagar más a fondo, dialogando directamente con la población objeto de estudio, se puede determinar que el personal no comprende con claridad el concepto de capacitación y su importancia para la buna gestión del mismo e igualmente que la empresa rara vez capacita a su personal.

El 70% del personal responde que nunca ha recibido capacitación, y solo un 30% determina que una vez cada año.

Es evidente la carencia de una política de capacitación en Distribuidora Huberal, siendo un punto determinante para la buena gestión del

talento Humano de la misma y un punto a favor para la creación de ventajas competitivas. De igual manera, el segundo punto, al preguntarles a las personas que respondieron que se les da capacitación una vez al año, las respuestas suministradas se pueden determinar que es confundido continuamente el concepto de capacitación con el de instrucción.

La tarea se centra en persuadir al administrador – propietario, sobre la importancia de un Plan de Capacitación para su personal, en aras de mejorar el desempeño y la calidad de los procesos que se realizan diariamente.

El 80% del Talento Humano de Distribuidora Huberal, considera que las herramientas que le han destinado para su desempeño laboral son las adecuadas para la realización de su trabajo, sin embargo, hay un grupo muy reducido el cual considera que éstas se encuentran en regulares condiciones y que podrían ser mejores y estar a la vanguardia de las tecnologías. Figura 1.

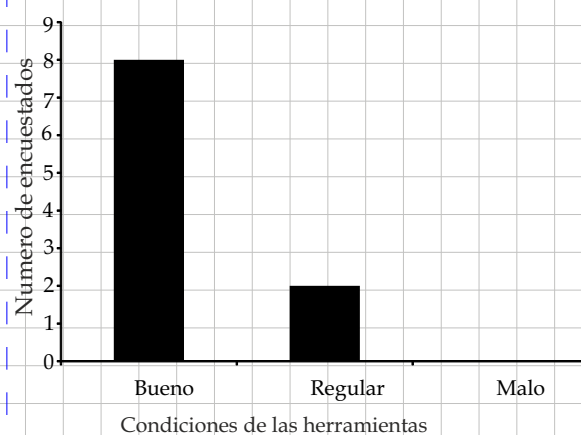


Figura 1. Número de personas que evalúan las condiciones de las herramientas que utilizan para su desempeño en Distribuidora Huberal.

Al igual que en el punto anterior, el 80% del Talento Humano, está de acuerdo en calificar el buen estado de los equipos de oficina suministrador para su desempeño laboral, el 20% considera que se podrían mejorar algunos equipos que se encuentran en regulares condiciones.

La calificación dada por el personal de la empresa en cuanto a espacio físico (iluminación, Ventilación, Infraestructura), está dividida. Mientras un 50% considera que estos ítem son los adecuados para la realizar las tareas diarias y mejorar su calidad laboral, el otro 50% los evalúa como regular.

El grupo de trabajo observa directamente algunos de estos elementos y entrevista a la población objeto de estudio, con el fin de conocer del porqué de dicha división. Se encuentra que esta calificación es consecuente a los puestos y áreas de

Este factor es determinante para establecer las condiciones de relaciones humanas existente entre el personal que labora en Distribuidora Huberal, pues, un buen clima laboral permite establecer equipos de trabajo que busquen metas y objetivos para establecer ventajas competitivas.

El análisis de la encuesta refleja que solo un 40% del personal considera que existe un buen ambiente laboral entre compañeros. El restante 60% observa un regular clima laboral. Este resultado es preocupante y a la vez es un punto de referencia para tener en cuenta a la hora de establecer los temas en el Plan de capacitación.

En general, el ambiente de los puestos de trabajo, en cuanto a Espacio Físico, Equipo de Oficina y Herramientas Tecnológicas, es apto para el buen desempeño laboral. Sin embargo, se deben ahondar esfuerzos en pro de tener un buen clima laboral y así encontrar su propia cultura organizacional.

Al preguntar al personal de Distribuidora Huberal, sobre los espacios que les brinda la empresa para su desarrollo personal y familiar, el 40% responde si tenerlos en algún momento del año, sin embargo, existe un 0% que responde no tenerlos y otro 30% que responde no saber al respecto.

Al ser respuestas tan divididas, resta a los directivos proporcionar mejores espacios de desarrollo personal y familiar a sus empleados y darles a conocer a ellos el propósito de realizarlos.

El 60% de los empleados de Distribuidora Huberal afirman que sus sugerencias y recomendaciones son tenidas en cuenta por sus superiores, en cuanto mejorar las tareas y procesos realizados en cada área. El restante 40% afirma no saber si sus sugerencias son tenidas en cuenta.

Según el análisis realizado, el 100% del personal que labora en Distribuidora Huberal, afirma poseer las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse en otro cargo diferente al que desempeña actualmente, si en cierto momento hubiera una situación que así lo exigiera.

En una situación imprevista, ¿considera usted que posee conocimientos y habilidades multidisciplinarias que le permitan apoyar o desempeñar otro cargo dentro de la misma división?

Realizado el proceso de indagación y análisis, frente a la actitud del personal para emprender nuevos retos y procesos en la empresa, el 90% muestra una actitud positiva y se muestran receptivos a estos hechos. Solo el 10% no sabe cómo enfrentaría o sumiría dichos retos.

De acuerdo a los requerimientos de los puestos de trabajo existentes en Distribuidora Huberal, el personal considera que debe recibir capacitación principalmente en áreas tales como: con un 70% en atención al cliente y trabajo en equipo, en aras de brindar un mejor servicio y realizar mejor su trabajo. Resolución de conflictos un 60%, con el fin de saber cómo actuar frente a posibles discusiones presentadas. Manejo del estrés laboral y comunicación oral y escrita un 50%. Figura 2.

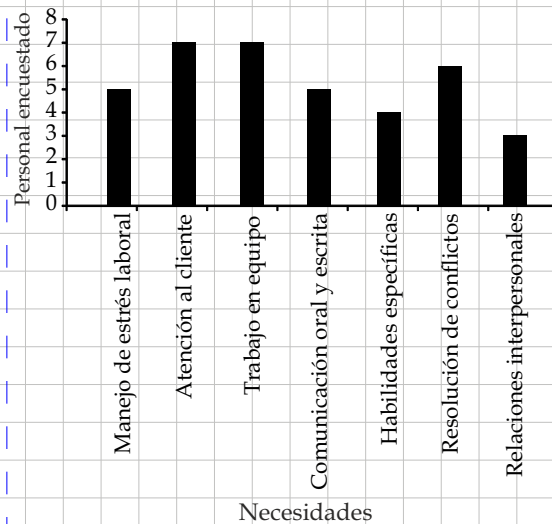


Figura 2. Necesidades de capacitación presentadas por el personal encuestado

Las características y valores que más aplican los empleados en su desempeño laboral son responsabilidad, honestidad y puntualidad con un 15%, compromiso y respeto con un 13%, ética un 12%, amabilidad un 10% y por último y menos aplicado trabajo en equipo con un 7%.

Estos resultados nos muestran que en el diseño del Plan de Capacitación se deben ahondar esfuerzos en mostrar y enseñar las ventajas de trabajar en equipo, de formas equipos multidisciplinarios para emprender nuevos retos que beneficien tanto su crecimiento personal, como el crecimiento de la empresa, compromiso Responsabilidad Ética Honestidad Respeto Puntualidad Amabilidad Trabajo en Equipo. Figura 3.

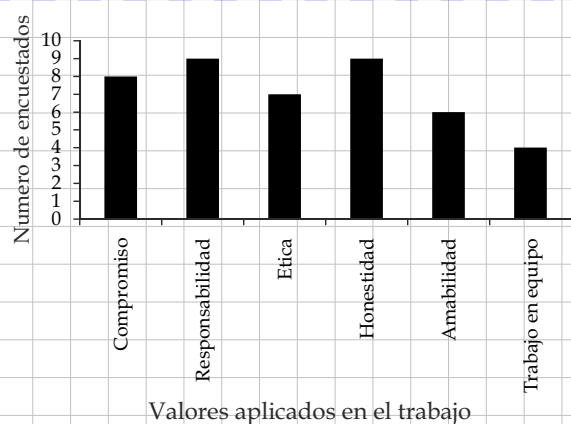


Figura 3. Características y Valores que se aplica en el trabajo trabajo diario, personas encuestadas en Distribuidora Huberal.

Frente a la posibilidad de dictar las capacitaciones fuera del horario laboral, el 90% de los empleados se muestra asertivo en disponer de tiempo adicional para recibir las. Solo un 10% no está dispuesto a recibir las en horarios diferentes al de su trabajo.

Este hecho es muy importante porque en cierto momento se necesitará de realizar las capacitaciones en un lugar y en horario diferente al del lugar de trabajo.

Al realizar el análisis sobre lo que consideran importante para realizar las jornadas de capacitación plasmadas en el Plan, en primer lugar, el 100% del personal coincide en contar con aspectos tales como:

Que las conferencias se realicen en salones diseñados para conferencias, esto, por comodidad, por concentración y poder desarrollar de la mejor manera las jornadas planificadas.

Igualmente, se debe contar con material de apoyo, entre ellos, video ben, cartelera, copias, videos y demás que contribuya a poder desarrollar nuevos conocimientos y reforzar los ya aprendidos.

Al preguntar sobre el apoyo de personal especializado, todo el personal considera que este es un factor clave para las capacitaciones, porque obtendrán un mayor nivel de aprendizaje.

El contar con refrigerio para las jornadas de capacitación, se disminuye la desconcentración, satisface necesidades fisiológicas, se crean lazos de amistad y se da tiempo posibles comentarios grupales.

Entre los aspectos descritos, trabajar al aire libre obtiene una calificación del 12% que corresponde a 8 de los 10 empleados. Indagando al respecto encontramos que el personal considera que las

capacitaciones se deben dividir en lugares al aire libre y salones de conferencia.

Por otro lado, al preguntar si es de su preferencias sesiones cortas o largas, la primera opción obtuvo un 11% de calificación, mientras que solo un 7% prefieren sesiones largas. Aspecto de importancia a la hora de diseñar el Plan de Capacitación.

Formulación del plan de capacitación para el mejoramiento de la gestión del talento humano de Distribuidora Huberal (propuesta)

La capacitación es potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, estructura, y conceptos alrededor de los objetivos de la empresa

Teniendo en cuenta el análisis de las herramientas de investigación, aplicadas y luego de corroborar las necesidades de capacitación en todas las áreas de la empresa, debido a que éstas no forman parte de las políticas internas de la empresa, se definió y se plasmó los temas más importantes y específicos de capacitación para cada área.

En el área administrativa, se propone capacitaciones específicas, tales como liderazgo, actualización tributaria, direccionamiento estratégico y proceso de contratación. Lo anterior, debido a inconvenientes presentados en estos temas e igualmente cierta falta de conocimiento de los mismos.

Al ser ésta área quien guía y direcciona los recursos Humanos, financieros, físicos, necesita estar en constante aprendizaje, informada y a la vanguardia de las exigencias y requerimientos tanto del mercado como de los clientes de Distribuidora Huberal, siempre valorando y aprovechando su talento Humano.

Ventas, es una de las áreas más importantes de la empresa, pues es ésta quien recibe directamente a los cliente de la empresa y es la encargada de dar una buena imagen de la empresa. El manejo de los temas relacionados con el objeto social de la empresa y con las funciones a desempeñar en estos cargos (asesor comercial, vendedor, caja), exige contar con un personal capacitado, conocedor del mercado, la competencia y de los objetivos que se han propuesto.

Otras capacitaciones no menos importantes son la atención al público, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otras, descritas anteriormente, que ayudarán a ser íntegros y a sobresalir en el cargo y las funciones desempeñadas.

Así mismo sobre el uso y aplicabilidad de los materiales que se distribuyen en Distribuidora

Huberal, manejo y control de inventarios y de los equipos y herramientas que se encuentran en la empresa para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Capacitación en trabajo en equipo, atención al público, resolución de conflictos, riesgos laborales, entre otros, son temas planteados observando y analizando las debilidades y fortalezas del talento humano que labora en la empresa. Es decir, que si se logra el desarrollo de los temas planteados por el grupo investigador, con ayuda del talento Humano se logrará probablemente, el perfeccionamiento técnico y operativo de las funciones de cada cargo, desempeñándose eficaz y eficientemente en sus puestos de trabajo; se producirá trabajo de calidad y se lograrán los objetivos planteados, encontrando ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Del mismo modo, el plan tiene grandes expectativas para el personal que en su mayoría es nuevo, pues cuentan con las ganas de aprender, de dar lo mejor de cada uno y de colaborar con sus conocimientos y trabajo al éxito de la empresa.

Conclusiones

Observando y evaluando los resultados obtenidos, se establece que en Distribuidora Huberal hay una necesidad de diseñar y desarrollar un Plan de Capacitación, pues la carencia de esta herramienta, ha generado otros inconvenientes en cuanto a los procesos que se desarrollan y el clima laboral de la empresa. Cabe mencionar, que el sector en el que se desenvuelve el objeto social de la empresa se caracteriza por constantes cambios e innovación y el Personal que labora en la misma no puede estar ajeno a dichos cambios.

Las capacitaciones que se diseñarán en el Plan de Capacitación, estarán enfocadas a todo el personal, reforzando conocimientos generales, fortaleciendo equipos de trabajo que se vayan creando y resaltando competencias de cada uno de ellos, importantes para el cargo que desempeñan.

Luego de haber terminado el análisis para el mejoramiento en la Gestión del Talento Humano a partir de la aplicación de una estrategia de capacitación, para Distribuidora Huberal, se concluye lo siguiente:

Distribuidora Huberal, actualmente presenta problemas en el direccionamiento estratégico, debido a que no cuentan con una misión, una visión, políticas, entre otros aspectos que son importantes para definir la cultura organizacional y el objetivo organizacional de la empresa.

La empresa no realiza planes de capacitación para su Talento Humano, hecho que ha generado desmotivación, conflictos, mala comunicación, falta de pertenencia por la empresa y desorientación hacia el rumbo de la misma.

El personal encuestado considera muy importante el diseño y aplicación de un plan de capacitación, para un mejor desempeño en sus funciones y para fortalecer las competencias y habilidades que tienen hasta el momento.

Debido al número de personal con el que cuenta Distribuidora Huberal, se pueden determinar fácilmente las debilidades de cada área e implementar capacitaciones específicas que minimicen esta situación.

Los conocimientos y habilidades adquiridos por el Talento Humano de Distribuidora Huberal, fueron adquiridos empíricamente o por trabajos y capacitaciones realizadas antes de ingresar a la empresa. Es importante, reforzar estas habilidades y formar un verdadero equipo de trabajo.

El Plan de Capacitación diseñado, debe cumplir con las necesidades y requerimientos de cada área y de la empresa en general, en aras de que genere una interacción entre las necesidades e intereses de ésta, con las de su personal, por medio de relaciones de confianza y apoyo mutuo.

Evaluación del Plan de Capacitación.

Solo evaluando las capacitaciones, se puede corroborar el impacto generado y los conocimientos y fortalezas adquiridas con las mismas. El grupo investigador propone un modelo de evaluación en el cual, los participantes de las capacitaciones, en este caso, el personal que labora en Distribuidora Huberal, evalúa las capacitaciones recibidas, en aspectos tales como: contenido, conferencista y organización. Lo anterior, dará como resultado, mejoras en el plan de capacitación, nuevas necesidades de capacitación a desarrollar y prevención y corrección de posibles problemas y riesgos encontrados. Igualmente, mejor rendimiento laboral, motivación para el desempeño de las funciones y por supuesto cultura organizacional.

Literatura citada

- Boyatzis, R.E., Goleman, D. and Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)
- Chiavenato, (2004) Idalberto. Gestión del talento

- humano. Colombia, McGraw Hill.
- Constitución Política de Colombia de 1991.
- Deesler, G. (2004). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación
- Etzel y Walker. (2004) Fundamentos del Marketing. McGraw Hill. Edición de Stantor.
- Fernández M. (1999) Direccionamiento de Recursos humanos: organización y dirección. ediciones Díaz de Santos ISBN 8479783850.
- Grant, R.M. (1991). There source based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review.
- Madrigal, B., Madrigal, R., Fuentes, F. 2004 Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano. México: Universidad de Guadalajara.
- Mendoza, A. (2000). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México: Trillas.
- Peteraf, A.M. 1993 The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource based View, Estados Unidos. Strategic Management Journal 14.
- Pinto, R. 2005. Planeación estratégica de capacitación empresarial. México: McGraw Hill.
- Robbins, Stephen p. (1999) Conocimiento organizacional. Editorial prentice hall. 8a edición. pág.8.
- Sastre, C., Eva M y Aguilar Pastor, Miguel Angel. (2003) Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico. Mc Graw Hill.
- Werther, W. Jr. (2001) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.