



DOI: DOI 10.23857/fipcaec.v3i7.92

Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral

Human talent management from the perspective of staff training and job performance

Gestão de talentos humanos na perspectiva da formação de pessoal e desempenho no trabalho

Ana Manuela Palma-Avellán ¹palmaavellan@gmail.com<https://orcid.org/0000-0001-5884-8934>Correspondencia: palmaavellan@gmail.com* **Recepción:** 29/ 01/ 2018 * **Aceptación:** 25/03/ 2018 ***Publicación:** 15 /04/ 2018

¹ Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diploma Superior en Educación Universitaria por Competencias, Diploma Superior en Investigación Científica, Ingeniero Industrial, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas, Manta Ecuador.



Resumen

La investigación tuvo por objetivo analizar la gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral en la cooperativa RTML, teniendo como muestra poblacional 35 personas que laboran en la cooperativa objeto de estudio. Se evidencia que la mayoría encuestada, manifiesta que no existen en la cooperativa instrumentos que puedan medir el rendimiento laboral del talento humano; así mismo, no existen normas que indiquen los criterios de productividad exigidos por la cooperativa, como tampoco, le brindan capacitación con el fin de que mejores en la labor que realizas en la cooperativa. Al no contar con capacitación específica para el puesto de trabajo, se corre el riesgo de que la organización asuma que la persona tiene los conocimientos suficientes y actualizados para asumir eficazmente su labor; cuando podría no ser así.

Palabras clave: Planificación de programas; diseño de proyecto; estudio de viabilidad; proyecto piloto.

Abstract

The objective of the research was to analyze the management of human talent from the perspective of staff training and work performance in the RTML cooperative, having as a population sample 35 people working in the cooperative under study. It is evident that the majority surveyed, states that there are no instruments in the cooperative that can measure the work performance of human talent; Likewise, there are no regulations that indicate the productivity criteria demanded by the cooperative, nor do they provide training in order to improve the work you do in the cooperative. By not having specific training for the job, there is a risk that the organization assumes that the person has sufficient and updated knowledge to effectively assume their work; When it might not be like that.

Keywords: Program planning; project design; viability study; pilot project.

Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar a gestão do talento humano na perspectiva da capacitação e desempenho do trabalho na cooperativa RTML, tendo como amostra populacional 35 pessoas trabalhando na cooperativa em estudo. É evidente que a maioria pesquisada afirma que não há instrumentos na cooperativa que possam medir o desempenho no trabalho do talento humano; Da mesma forma, não existem regulamentos que indiquem os critérios de produtividade exigidos pela cooperativa, nem fornecem treinamento para melhorar o trabalho que você faz na cooperativa. Por não ter treinamento específico para o trabalho, existe o risco de a organização assumir que a pessoa possui conhecimento suficiente e atualizado para assumir efetivamente seu trabalho; Quando pode não ser assim.

Palavras-chave: Planejamento de programas; concepção do projeto; estudo de viabilidade; projeto piloto

Introducción

Las empresas cuentan con diversos patrimonios que le permiten operar en relación a los objetivos por los cuales han sido constituidas, sin embargo; es de señalar que el principal bien con el que pueden contar es el recurso o talento humano, debido a que éste es el encargado de realizar, supervisar, entre otras responsabilidades, las operaciones que se realizan en la organización. Para lograrlo de forma eficaz y eficiente; la administración del talento humano tiene como tarea desarrollar habilidades y aptitudes del individuo, situación que conlleva a un proceso de capacitación permanente con el fin de generar aprendizajes en el talento humano que optimicen el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto; se puede deducir que una organización que aprende es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

Partiendo de lo expuesto, Chiavenato (2009, p. 45), propone que la gestión de talento humano, es un “equipo de personas que se ocupan de las actividades operativas para proporcionar asesoría interna en las áreas estratégicas tanto de la organización como de sus miembros”. Por lo tanto, se puede señalar que para lograr un equipo de trabajo eficaz, debe entenderse que el talento humano no es solamente el esfuerzo o la actividad humana sino que también está integrada por otros



factores que dan diversas modalidades a esta actividad. Entre estos factores se puede hacer mención de conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, todo esto ayuda a mejorar el desempeño de los empleados teniendo en cuenta que ellos son el pilar de la empresa.

Por tal motivo el talento humano, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, debido a que sin él se haría imposible innovar, enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y el ambiente global de la organización. Pero desarrollar este talento es el principal reto que tienen que afrontar las empresas en la actualidad, para ello se crea la necesidad de incorporar una visión más integradora en la mente de los directivos, trabajadores de las diferentes compañías y siempre pensar que las estrategias que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr esa concordancia que tanto se desea en el proceso organizacional.

En este sentido, las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable, cambiante, que hace que estas se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo es de vital importancia que las organizaciones por medio de una serie de incidencias y/o acontecimientos enfrenten este tipo de situaciones, busquen alternativas para superarlas y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia, eficacia.

La gestión del talento humano puede señalarse como una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes, mandatos, destacándose la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa como se ha hecho mención anteriormente, el objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Cuando la gestión del talento humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. Actualmente el mundo se encuentra en una constante transformación causada por el rápido avance tecnológico. Es por eso que las empresas han entendido la gran importancia de mantener actualizados a sus trabajadores. Así mismo; la globalización en la cual

la humanidad se encuentra inmersa, ha puesto de manifiesto nuevas alternativas de administración empresarial enfocadas cada vez más en la gestión del talento humano, potencial que se debe desarrollar para poder competir en este creciente mercado. Es así, que la visión con respecto a la gestión del talento humano ha cambiado; anteriormente se la veía como un gasto que la organización debía hacer, ahora los administradores exitosos han comprendido la gran importancia y beneficios que trae el contar con personal preparado dado que trae beneficios económicos, sociales, motivacionales, dentro de las mismas.

En este sentido, el talento humano dentro de una organización tiende a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo, por cuanto no solo se le debe proporcionar una retribución económica por parte de la misma sino también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Por lo tanto, la organización debe realizar gestiones centradas en el talento humano que sean dirigidas principalmente a la estabilidad y al mejor desenvolvimiento de todos los integrantes de la misma y una cultura organizacional de excelencia. En el proceso de gestión de talento humano intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato, los representantes del personal. La gestión de talento humano se ha convertido en pilar estratégico en el desarrollo empresarial moderno.

Prosiguiendo con lo expuesto; se puede señalar que cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años. Por lo tanto, si la organización cuenta con un talento humano preparado para asumir los retos que la competencia impone, entonces se puede hacer mención de la posibilidad de que la empresa pueda lograr sus objetivos en función del aporte significativo que realice el talento humano para lograrlo.

Partiendo de lo expuesto, se tiene que las organizaciones cooperativas, deben tomar acciones para gestionar la calidad y productividad del talento humano que las conforman. Por cuanto este tipo de organización empresarial, se convierten en una alternativa para muchos emprendedores que al tener una idea de negocio la gestionan bajo la figura jurídica de una cooperativa. En este sentido,



Fernández (2010, p. 47) señala que

Las organizaciones cooperativas se han convertido en actores relevantes del tejido productivo de las localidades, en virtud de los nuevos paradigmas del desarrollo, los cuales conceden protagonismo a las iniciativas que contribuyan a generar empleos y bienestar social, por lo que sus actuaciones deben responder a las necesidades locales e impactar favorablemente en su entorno. De tal manera, que son los asociados los encargados de realizar las acciones necesarias para el logro de estos objetivos.

Se puede señalar que al talento humano en una cooperativa, se le conoce como “asociado”; situación que es importante destacar porque los asociados generalmente son las personas que fundan la organización y la llevan adelante, sin embargo esta situación no garantiza en la mayoría de los casos, que los asociados se encuentren en condiciones para administrarla y, sobre todo, gestionar del mejor modo posible el talento humano que se incorpora a laborar a la misma, quienes a la larga por condición de ley, terminan por convertirse en asociados.

Esto crea una complejidad que las personas encargadas de gerenciar la cooperativa y de administrar el talento humano deben asumir con diligencia a fin de no caer en errores que conlleven a pérdidas que paulatinamente ocasionen la quiebra o cierre de la cooperativa. Por el contrario, debe existir una formación o capacitación que permita que el talento humano que conforma la cooperativa pueda sentirse en condiciones de trabajo favorables, con el fin de incrementar la productividad de la cooperativa. En función de lo expuesto, Fernández (2010, p. 48) señala que:

Siendo el talento humano uno de los principales factores para alcanzar la competitividad, las organizaciones cooperativas deben convertirse en gestores del proceso de formación de sus asociados, atendiendo al quinto principio cooperativo y a lo contemplado en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, donde se establece la obligación de destinar un 10% como mínimo de los excedentes económicos al Fondo de Educación.

Este principio pareciera que puede garantizar la formación del talento humano que hace vida en la cooperativa, situación que permite la posibilidad de que exista una capacitación constante en función de lograr elevar la productividad y ser cada día más competitivos. Por lo tanto, las cooperativas deben entender que el talento humano es el principal capital con el que cuentan y que en la medida que lo capaciten en diversas competencias, más alta es la posibilidad de ser una

organización exitosa. Sin embargo, Paredes (2003) citado por Fernández (2010, p. 49) señala que “sin la educación permanente estas organizaciones fácilmente pueden desviarse por intereses económicos particulares o de otra índole, haciendo que no se consoliden y fracasen prontamente, generando en las comunidades escasa credibilidad hacia esta forma organizativa”.

En este sentido, la capacitación del talento humano se hace necesaria y pertinente a fin de que las cooperativas se consoliden en sus servicios a lo largo del tiempo. Fernández (2010, p. 47) señala que dentro de la formación que debe darse en las cooperativas es necesario la formación en administración, considera necesario incluir aspectos relacionados a la organización (71%), administración del talento humano (71%), control de gestión (57%) y productividad y calidad (57%), esto con la finalidad de evitar que las cooperativas trabajen de un modo que les conlleve ir a la quiebra parcial o total.

Situación similar a la planteada por Fernández (2010), se evidencia en la cooperativa RTML, asociada al tema de suministros de papelería, donde por medio de un proceso de recopilación de información mediante entrevistas realizada por la investigadora, así como en la revisión de la rendición de cuentas realizadas en el ejercicio económico del año 2013, se ha podido evidenciar que existe desconocimiento de cómo administrar adecuadamente al talento humano, lo que da lugar a la generación de conflictos a nivel empresarial y social, por cuanto se originan pérdidas de recursos financieros, asociados desmotivados y desorientados en los diferentes puestos de trabajo, subestimando en muchos de los casos la capacidad de cada talento humano, originando un bajo rendimiento laboral, limitando así el cumplimiento de los objetivos empresariales cooperativos propuestos.

Por otro lado, se ha evidenciado la inexistencia de mecanismos técnicos para la contratación de personal, así como los procedimientos para el reclutamiento y selección, contratando personal no idóneo; así mismo la organización cooperativa, carece de planes de inducción, de capacitación y desarrollo, limitando, subestimando la capacidad de cada uno de los trabajadores, generando un bajo desempeño laboral. Esta falta de gestión del talento humano en la cooperativa RTML, genera un ambiente de trabajo tenso, conflictos en el área de producción con un bajo desempeño laboral, y donde los asociados manifiestan que existe desconfianza de incompetencia por el cual no se desarrolla un sentido de progreso vivencial.



Así mismo el incumplimiento de las metas establecidas, causan desmotivación en el personal, quienes en algunos casos, deciden abandonar la empresa, lo que implica un retraso en los procesos productivos y recarga de tareas para el personal restante. De no gestionar adecuadamente el talento humano en la organización, se pudiera generar una baja calidad en los productos terminados, así mismo el personal no se encontrará comprometido con las metas de la empresa cooperativa. Esto podría conllevar a altos costos de la mano de obra y la baja calificación del talento humano, con lo cual se corre el riesgo de que no aumente el desempeño laboral, lo cual perjudica a la cooperativa por cuanto podría haber demoras en la producción, lo que provocaría atrasos en la entrega de pedidos del producto a los clientes externos.

Partiendo de lo expuesto, se tiene por objetivo analizar la gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral con la finalidad de generar la base científica para que en el mediano plazo, la cooperativa cuente con programas de formación y planes estratégicos que la orientan hacia la consecución de los objetivos propuestos, según su filosofía de gestión.

Desarrollo

Capacitación del personal

La capacitación del personal de una empresa permite que la misma se encuentre en condiciones de asumir retos que impulsen los niveles de productividad y calidad, con lo cual, la organización puede transitar hacia la excelencia. De ese modo, Hill (2009, p. 329) señala que:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los individuos en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

En este sentido, la gerencia debe tener entre sus planes de crecimiento, programas de capacitación hacia el talento humano con el fin de que este pueda adquirir competencias que le permitan incentivar la productividad de la empresa. Por lo tanto, capacitación se puede entender como el perfeccionamiento técnico de las personas para que se desempeñen eficientemente en las

funciones asignadas, y así solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización o empresa. A través de la capacitación es posible adecuar el perfil del talento humano, conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. En este sentido, García (2009, p. 210), expresa que.

Los planes de capacitación ayudan a las personas a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional, además pueden ayudarlos a desarrollar habilidades para responsabilidades futuras, dichos planes cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se pueden mencionar: Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva, mejorando el conocimiento del puesto a todos los niveles. Ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, fomentando la autenticidad, la apertura y la confianza.

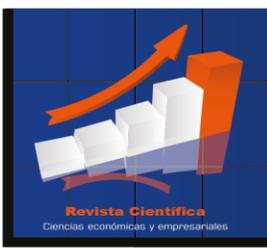
Por lo tanto, la capacitación del talento humano representa una vía para alcanzar el éxito individual y colectivo en la empresa, en este sentido, ninguna organización debe dejar de lado la capacitación de su talento humano, debe incorporar en su presupuesto lo necesario para atender a sus empleados por medio un crecimiento que sea producto de la capacitación. Partiendo de lo expuesto, García (2009, p. 230):

Los beneficios de la capacitación no son sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Destacando beneficios como: un trabajo preparado para el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la solución de problemas mediante herramientas técnicamente probadas; aumentando así la confianza del individuo.

En fin, la capacitación es de suma importancia para inculcar en el talento humano, las competencias necesarias para que puedan tener un óptimo desempeño laboral en la medida que alcanzan un crecimiento personal mediante la obtención de metas personales y organizacionales. Es de destacar, que se puede dar una capacitación conocida como general y otra como específica, en relación a esto se plantea lo siguiente:

- Capacitación general: es sobre lo que debe saber el empleado de la empresa y que hacer para que la misma funcione cada día mejor.
- Capacitación específica: que debe saber el empleado sobre su cargo y área de trabajo para desempeñarse mejor

Cómo puede observarse, de acuerdo a lo planteado por García (2009, p. 234): existen dos clasificaciones de capacitación en la empresa, ambas persiguen el mismo objetivo que es la de



mejorar el conocimiento y habilidades del talento humano, solo que una lo hace en modo general y la otra en particular; de ese modo, la gerencia puede programar planes de capacitación de modo grupal, donde participen todo el talento humano, y capacitación donde participe un grupo específico de talento humano a fin de optimizar una determinada área de la empresa. Desde otra perspectiva, Frigo (2011, p. 1) define a la capacitación como: “Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”. Por lo tanto, la capacitación se convierte en un fenómeno que procura mejorar a la organización en razón que lo hace su talento humano, de allí se pueden generar acciones que sean favorables a la productividad y calidad de la empresa. En este sentido, Frigo (2011, p. 1) señala que concretamente, la capacitación:

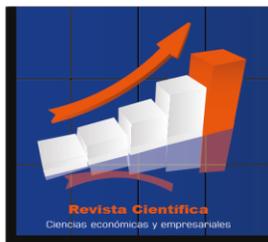
- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- En función de las necesidades de la empresa,
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

Prosiguiendo con lo expuesto por Frigo, la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. En este sentido, la empresa debe estar atenta a los cambios que surgen en el mercado para incorporarlos a la organización mediante un proceso de capacitación y entrenamiento continuo de su personal con el fin de que pueda brindarle respuestas favorables a las exigencias planteadas por los clientes. Esta situación permite que la empresa u organización tenga en la capacitación una de las mejores inversiones que puede realizar, debido que por medio de este proceso puede mantener actualizado al personal en consonancia con los estándares exigidos en el mercado, situación que conlleva a mantener y aumentar la cartera de clientes de la empresa y con ello elevar su productividad.

Rendimiento laboral

Puede señalarse que este aspecto tiene relación con el nivel de ejecución esperado en el talento humano en función de los roles que cumplen en la organización, en tal sentido, podrán ser más o menos productivos dependiendo de las normas, valores y ambiente laboral que rija la organización. Para que el talento humano pueda desempeñar efectivamente sus funciones, deben darse una serie de factores que promuevan en el talento humano el estímulo necesario y oportuno para asumir efectivamente su rol en la empresa. Ante esta situación, la gerencia planea una serie de resultados que espera de la organización y por ende del talento humano que la conforma, para lo cual debe brindar las condiciones necesarias para que tales resultados puedan ser favorables en función de lo planeado.

Por lo tanto, el rendimiento hace referencia al resultado obtenido por el talento humano que realiza una determinada labor, en este sentido, Davis y Newstrom (2009, p. 195) afirman que “los empleados satisfechos suelen brindar servicios al cliente más allá de su deber, tienen un expediente laboral impecable y buscan activamente la excelencia en todas las áreas de su trabajo”. En este sentido, se puede percibir que el rendimiento laboral se encuentra ligado al modo como son empleados el reconocimiento en la organización, de ese modo podrá crecer la motivación en el talento humano en procura de lograr optimizar su rendimiento laboral en la organización. La gerencia debe invertir en adecuar instrumentos que le permitan realizar una evaluación del rendimiento laboral del talento humano, esto con el fin de poder detectar fallas y poder tomar los correctivos necesarios. La importancia de evaluar periódicamente al talento humano y más aún, de establecer estándares de calidad en los servicios que realiza, promueve que exista cierta tensión en el talento humano a realizar sus actividades del mejor modo posible, con lo cual la evaluación puede convertirse en una especie de instrumento para luego brindar reconocimiento al talento humano, cabe destacar que el reconocimiento puede ser favorable, pero también puede darse un reconocimiento negativo o en forma de castigo al talento humano, de ese modo podría existir en la organización normas que orienten el rol a cumplir por cada uno de sus miembros en pro de la productividad de la misma organización.



Metodología de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva, con la intención de cumplir con el objetivo general, para lo cual se circunscribió a los planteamientos metodológicos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), teniendo como muestra poblacional 35 personas que laboran en la cooperativa objeto de estudio, a quienes se les aplicó un instrumento en escala de Likert de cinco alternativas de respuestas, aplicándose la estadística descriptiva para el análisis de los datos recopilados.

Resultados

Cuadro 1
Capacitación general

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
8	23	5	14	3	9	14	40	5	14

La opción siempre tuvo una representación estadística del 23%, así mismo la opción casi siempre un 14%, la alternativa algunas veces 9% y las opciones casi nunca 40% y nunca el 14%

Se evidencia que la mayoría de los encuestados, manifiestan que no se aplican planes de capacitación en la cooperativa con el fin de mejorar el rendimiento del talento humano; así como tampoco, se aplican instrumentos para medir las deficiencias que posee el talento humano y así capacitarlos para superar tal debilidad. En este sentido; Hill (2009, p. 329) señala que:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los individuos en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Al no contarse con una política de capacitación en la organización, se corre el riesgo de que exista un estancamiento del talento humano en el conocimiento y labores que cumplen; con lo cual, la organización no tiene apertura a nuevos modos operativos para ser más efectivos en su producción.

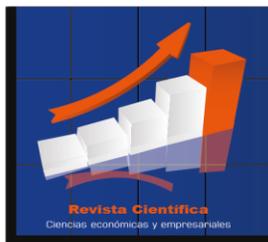
Cuadro 2
 Capacitación específica

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
3	8	4	11	2	6	16	46	10	29

La opción siempre tuvo una representación estadística del 8%, así mismo la opción casi siempre un 11%, la alternativa algunas veces 6% y las opciones casi nunca 46% y nunca el 29%. Puede evidenciarse que la mayoría manifiesta que la cooperativa no le brinda capacitación para mejorar en tu área de trabajo; así como tampoco, le han brindado capacitación para mejorar el ambiente de trabajo. Al no contar con capacitación específica para el puesto de trabajo, se corre el riesgo de que la organización asuma que la persona tiene los conocimientos suficientes y actualizados para asumir eficazmente su labor; cuando podría no ser así. En este sentido; García (2009, p. 230) señala que,

Los beneficios de la capacitación no son sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Destacando beneficios como: un trabajo preparado para el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la solución de problemas mediante herramientas técnicamente probadas; aumentando así la confianza del individuo.

Por lo tanto; debe desarrollarse una política de capacitación que permita optimizar el principal recurso con el cual cuenta la organización, como lo es su talento humano, de ese modo, se puede contar con personas calificadas para asumir los retos presentes y futuros de la organización.



Cuadro 3
Rendimiento laboral

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
4	11	3	9	2	6	7	20	19	54

La opción siempre tuvo una representación estadística del 11%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 6% y las opciones casi nunca 20% y nunca el 54%

Se evidencia que la mayoría encuestada, manifiesta que no existen en la cooperativa instrumentos que puedan medir el rendimiento laboral del talento humano; así mismo, no existen normas que indiquen los criterios de productividad exigidos por la cooperativa, como tampoco, le brindan capacitación con el fin de que mejores en la labor que realizas en la cooperativa.

Tres elementos importantes que no son tomados en cuenta por la organización, lo que implica que se puede estar trabajando bajo la improvisación, lo cual puede conllevar a pérdidas en la productividad y eficacia del trabajo, viéndose perjudicada así, la organización. En este sentido, Davis y Newstrom (2009, p. 195) afirman que “los empleados satisfechos suelen brindar servicios al cliente más allá de su deber, tienen un expediente laboral impecable y buscan activamente la excelencia en todas las áreas de su trabajo”. Por lo que se hace necesario, crear mecanismos para medir el rendimiento laboral con el fin de optimizar los procesos internos de la organización.

Cuadro 4
 Incentivos

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
3	9	4	11	2	6	6	17	20	57

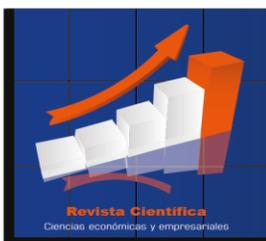
La opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 11%, la alternativa algunas veces 6% y las opciones casi nunca 17% y nunca el 57%

Las personas encuestadas, en su mayoría manifiestan que cuándo realizan una labor favorable en la cooperativa no reciben algún estímulo por parte de tus jefes; así como tampoco, reciben algún tipo de incentivo económico por productividad. Esto puede desmotivar al talento humano, por cuanto los trabajos extras realizados sino son recompensados, pueden ocasionar desmotivación y anarquía, además podrían conducir a que un grupo trabaje más que otro en la organización, con lo cual, se crean fisuras en la relación laboral.

En este sentido; Robbins (2009, p. 279) señala que el reconocimiento “consiste en la atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”, en función de lo expuesto, no solo debe verse el reconocimiento, solo desde el punto de vista económico, sino, que debe tenerse en cuenta una palabra, un gesto, que impulse al empleado a seguir adelante, con confianza, en la labor que realiza, de ese modo, no solo crecerá individualmente, sino, la empresa también lo hará.

Conclusiones

La gestión del talento humano, puede señalarse que la cooperativa no posee un manual donde se especifique el perfil por puesto de trabajo; así como tampoco, se hace seguimiento y control al talento humano interno para ascenderlo de puesto en caso de surgir una vacante. Esto implica la existencia de fallas o debilidades en el proceso de reclutamiento que se realiza en la cooperativa.



La cooperativa no cuenta con criterios de calidad por puestos de trabajo para contratar en caso de que exista una vacante; así como tampoco, un instrumento por puesto de trabajo que guíe la entrevista entre el administrador y la persona que aspira ocupar un determinado puesto.

No se aplican planes de capacitación en la cooperativa con el fin de mejorar el rendimiento del talento humano; así como tampoco, se aplican instrumentos para medir las deficiencias que posee el talento humano y así capacitarlos para superar tal debilidad.

Se evidencia que no existen en la cooperativa instrumentos que puedan medir el rendimiento laboral del talento humano; así mismo, no existen normas que indiquen los criterios de productividad exigidos por la cooperativa, como tampoco, le brindan capacitación con el fin de que mejore en la labor que realiza en la cooperativa.

Al no contarse con una política de capacitación en la organización, se corre el riesgo de que exista un estancamiento del talento humano en el conocimiento y labores que cumplen; con lo cual, la organización no tiene apertura a nuevos modos operativos para ser más efectivos en su producción.

Así mismo; al no contar con capacitación específica para el puesto de trabajo, se corre el riesgo de que la organización asuma que la persona tiene los conocimientos suficientes y actualizados para asumir eficazmente su labor; cuando podría no ser así.

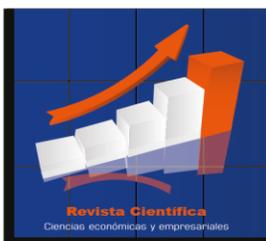
Los socios y empleados, manifiestan que cuándo realizan una labor favorable en la cooperativa no reciben algún estímulo por parte de sus jefes; así como tampoco, reciben algún tipo de incentivo económico por productividad. Esto puede desmotivar al talento humano, por cuanto los trabajos extras realizados sino son recompensados, pueden ocasionar desmotivación y anarquía, además podrían conducir a que un grupo trabaje más que otro en la organización, con lo cual, se crean fisuras en la relación laboral.

Referencias

1. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3ra Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S. A. De C. V. México.
2. Davis, K y Newstrom, J. (2009). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. MC Graw Hill. Undécima edición.
3. Fernández (2010). Formación del talento humano: factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas. Recuperado de <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/viewFile/11736/11368>.
4. Frigo, E. (2011) ¿Para qué sirve la capacitación? Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7012.htm>
5. García (2009). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>.
6. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional.
7. Hill, M. (2009). Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH y su Importancia en las Organizaciones. México McGraw-Hill
8. Robbins S (2009). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

References

1. Chiavenato, I. (2009). Human talent management. 3rd edition. Mc Graw Hill / Interamericana Editores S. A. De C. V. México.
2. Davis, K and Newstrom, J. (2009). Human behavior at work. Mexico. MC Graw Hill. Eleventh edition.



3. Fernández (2010). Training of human talent: key factor for the development of cooperative organizations. Retrieved from <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/viewFile/11736/11368>.
4. Frigo, E. (2011) What is the training for? Retrieved from <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7012.htm>
5. García (2009). The training process, its stages and implementation to improve the performance of human resources in organizations. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>.
6. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Investigation methodology. Mexico, Mc Graw Hill Hispanic American. Hill International
7. Hill, M. (2009). Training, Training, HR Development and its Importance in Organizations. Mexico McGraw-Hill
8. Robbins S (2009). Organizational Behavior: Theory and Practice. Mexico. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).