Facultad de Psicología y Ciencias Sociales

Carrera: Licenciatura en Psicopedagogía (Plan especial para Psicopedagogos y Profesores de psicopedagogía)

Decana Facultad de Psicología y Ciencias Sociales: Lic. Beatriz Labrit

Vice Decana Regional: Mgter. Silvia Mainou

Rector Emérito: Dr. Roberto Kertész

Rector: Mgter. Néstor H., Blanco

Vice Rectora Académica: Arq, Ruth Fische

Vicerrector Administrativo: Dr. Alberto Luege

Vice Rectora Regional: Lic. Mónica Chiflet

Directora Licenciatura en Psicopedagogía - Sede Central: Lic. Laura Waisman

Tutor: María Florencia Perez Lugones

Asesor Metodológico: Dr. Edgardo Etchezahar, Lic. Talia Gómez Yepes

Autora: Carolina Mónaco

Nº de Legajo: 19445

"Influencia de la selección de personal y la capacitación en el desempeño de los empleados de Snoop Consulting en Capital Federal"

Lugar: Capital Federal

Fecha: Agosto de 2019

INDICE

Resumen. Abstract 3

Introducción..... 5

1. Marco Teórico..... 7

1.1 Reclutamiento de personal: Definición del término 7

1.2 Selección de personal: Definición del término. Fases del proceso..... 8

1.3 Selección de personal: Técnicas de evaluación psicolaboral 11

1.5 Capacitación: Definición del término 15

1.5 Capacitación: Detección de la necesidad 18

1.6 Diseño educativo.....21

1.7 Desempeño 23

2. Antecedentes.....25

3. Planteamiento del problema…….. 28

4. Objetivos e hipótesis 29

5. Método.....30

5.1 Diseño.....30

5.2 Participantes.....30

5.3 Técnicas de recolección de datos.....31

5.4 Procedimiento 31

6. Resultados.....32

7. Discusión y conclusiones 37

Referencias 42

Anexo 44

RESUMEN

El presente trabajo expone los resultados de una investigación desplegada en la empresa Snoop Consulting, en Capital Federal. La investigación persiguió el objetivo de conocer y analizar cómo se desarrollan los procesos de selección de personal y capacitación dirigidos a los empleados y potenciales miembros de la organización, el delineamiento del vínculo que tienen ambos procesos en el desempeño laboral de los mismos.

El estudio fue realizado con 8 miembros del equipo de Recursos Humanos de la empresa de entre 25 y 37 años de edad, conformado por tres licenciadas en recursos humanos, dos licenciadas en relaciones del trabajo, dos psicólogas y una psicopedagoga laboral. La investigación muestra un enfoque cualitativo, habiéndose desplegado entrevistas semi-estructuradas basadas en tres ejes. El primero de ellos fue referido a los procesos de selección implementados y sus aspectos de relevancia. En segundo lugar, la entrevista se focalizó en la capacitación como proceso y en aquellos aspectos que detectan su demanda. El tercer eje se vinculó directamente con el desempeño de sus colaboradores en relación con los procesos contenidos en los ejes anteriores.

Se interpretaron los datos obtenidos, y se arribó a la relación existente, necesaria e indisociable entre los procesos de selección, capacitación y desempeño laboral. Los principales hallazgos permitieron concluir que, al implementar y optimizar estratégicamente los procesos de selección y capacitación de la empresa, aumentaría el nivel de desempeño de sus colaboradores.

Asimismo, se recomienda la aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica para medir estos hallazgos de manera sostenida y redefinir los objetivos de ser necesario.

Palabras clave: Capacitación; selección de personal; desempeño

ABSTRACT

The present exponential work results of an investigation deployed in the company Snoop Consulting, in Federal Capital. The research pursues the objective of knowing and analyzing how the personnel selection and training processes aimed at employees and potential members of the organization are carried out, as well as the delineation of the link that both processes have in their work performance.

The study was carried out with 8 members of the company's Human Resources team between 25 and 37 years of age, consisting of three licenses in human resources, two licenses in labor relations, two psychologies and a labor psychopedagogue. The research shows a qualitative approach, having semi-structured interviews based on three axes. The first one was referred to the selection processes implemented and their aspects of relevance. Second, the interview focused on training as a process and on those aspects that detect its demand. The third axis was directly linked to the performance of its collaborators in relation to the processes contained in the previous axes.

The necessary data were interpreted, and the existing, necessary and inseparable relationship between the selection, training and work performance processes was reached. The main findings allowed us to conclude that, by implementing and optimizing the company's selection and training processes, the level of performance of its employees would increase.

Likewise, the application of the performance evaluation is recommended periodically to measure these findings in a sustained manner and redefine the objectives if necessary.

Keywords: Training; staff pick; performance

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda empresa, de cualquier categoría, propósito o dimensión, existe un bien intangible que le da vida al funcionamiento de los procesos internos que en ella se dan. Este bien es su personal, su recurso humano, el cual sin importar la complejidad ni la validez del programa de selección que se aplique en una organización, siempre necesitará ser convocado a procesos de capacitación si se desea que éstos alcancen un máximo de rendimiento y productividad en sus puestos, bien si son de nuevo ingreso o si ya tienen cierta antigüedad en la empresa.

Debido al proceso económico actual, así como por la creciente competitividad de los productos y servicios, es importante recalcar la importancia de seleccionar un personal preparado para enfrentar estas demandas. Asimismo, dentro del entorno empresarial existe un aspecto que puede potenciar la satisfacción de esas demandas. Ese aspecto es la capacitación, ya que las exigencias del mundo globalizado actual, han hecho que las personas dentro de las organizaciones requieran de diversas habilidades, las cuales les permitan desarrollar variadas actividades y adaptarse a distintos requerimientos que el mismo entorno les exige.

En el presente trabajo de investigación se persigue como objetivo analizar el impacto y la influencia que poseen los procesos de selección de personal y capacitación en el desempeño laboral. Ello se sustenta en la evaluación de los criterios de selección que se consideran así como el despliegue del proceso de capacitación. Se pretende indagar y reflexionar junto a los actores vinculados con ambos procesos sobre la concreción de cada uno y las herramientas que se desarrollan para implementarlos.

El profesional psicopedagogo actúa observando y analizando el sistema. Esto implica investigar los conflictos, ansiedades y defensas ligadas al aprendizaje e intervenir con el objetivo de producir cambios, asesorar sobre el proceso de aprendizaje para favorecer la optimización de los procesos y el aprovechamiento de los recursos disponibles. Asimismo, genera líneas de orientación con respecto a las adecuaciones acordes a las característica bio - psico - socio - culturales de los individuos y grupos,

participa en equipos interdisciplinarios de elaboración, dirección, ejecución y evaluación de proyectos, planes y/o programas.

La gestión de recursos humanos se sustenta en la información que resulta de un proceso que a menudo es descuidado en las organizaciones: el análisis de los puestos de trabajo. El conocimiento del papel que desempeña cada trabajador es la base del reclutamiento y la selección de personal, así como lo será para la capacitación, la evaluación del desempeño, la política de remuneraciones e incentivos, entre otros aspectos.

En Capital Federal coexisten una gran cantidad de empresas, centradas en diferentes rubros, con diferentes valores, persiguiendo diferentes objetivos, dirigidas a diferentes usuarios, con una gran diversidad de perfiles. Desde esta perspectiva, resulta relevante investigar cuál es el impacto de los estos procesos en el desempeño de los colaboradores de la empresa seleccionada.

1 MARCO TEORICO

1.1 Reclutamiento de personal: Definición del término

La gestión de recursos humanos ha evolucionado con los tiempos y los contextos. Anteriormente, esta gestión se limitaba únicamente al registro de la asistencia y la liquidación de sueldos. Posteriormente, se incorporaron a la administración de personal las funciones de búsqueda y selección personal así como también la capacitación, cada vez más relacionadas con la estrategia general de la organización en pos de su viabilidad. En función de la incorporación de estas perspectivas se orienta el presente estudio.

Chiavenato, I. (1999) expone la existencia de un proceso dialéctico entre las personas y las organizaciones. Se produce un enlace interminable, en un continuo e interactivo proceso de atracción. Las organizaciones intentan acercar a los individuos y obtener información sobre ellos para decidir si es conveniente incorporarlos al igual que las personas se aproximan y eligen a las empresas en función de su perfil y aspiraciones personales y profesionales.

Esta dinámica de atracción de las organizaciones hacia los individuos se manifiesta a cabo a través del reclutamiento. Éste implica un conjunto de técnicas y procedimientos que apuntan al contacto con los posibles candidatos. El reclutamiento debe abastecer el proceso de selección de personal. Éste es funcional al atraer una cantidad de candidatos que permita dicho abastecimiento. De esta manera proporciona la materia prima básica de una organización.

D'Anna y Hernández (2005) consideran al reclutamiento como a un conjunto de procedimientos de difusión y divulgación que se implementan desde la empresa en forma continua y permanente. Desde su perspectiva, existen dos fuentes de recursos humanos en función de la distancia con la empresa: primaria (escuelas, universidades, la propia empresa, entre otras) y secundaria (agencias consultoras, sindicatos, entre otras).

Asimismo, Chiavenato, I. (2002) expone dos tipos de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno apunta a cubrir la vacante a través de la reubicación estratégica de los empleados. Este proceso se define a través su promoción, transferencia o ambas.

El reclutamiento externo se desarrolla con candidatos que provienen de afuera de la organización. La misma apunta a cubrir la vacante con personas externas a la empresa, siendo estos los candidatos potenciales o reales.

Actualmente, se buscan cualidades diferentes a las que anteriormente se requerían. Son destacadas las personas adaptables que puedan trabajar en grupo y que posean potencial a desarrollar. Cualesquiera sean las capacidades que hoy tenga una persona, en poco tiempo va a necesitar más, y diferentes. Es por ello que se van sofisticando los procesos y la selección de personal y la capacitación se tornan cada vez más indispensables.

1.2 Selección de personal: Definición del término. Fases del proceso

La selección de personal, entendida por D'Anna (2006), consiste en un proceso que aborda la organización en el que se analiza, investiga y comparan diferentes aptitudes en pos del objetivo de incorporar nuevos colaboradores. Se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las demandas de una empresa.

Richino (2008), plantea como eje central en el proceso de selección la compresión de las necesidades y las posibilidades, para brindar al cliente las mejores soluciones a sus demandas. La tarea del selector consiste en la elaboración de un perfil a partir de los datos que aporta el contexto y en la clarificación del puesto en función de las responsabilidades a afrontar y los problemas a resolver. En el mejor de los casos, suele completar la definición del perfil conocimientos sobre el mercado.

Siguiendo esta línea, la autora plantea la importancia del diseño compartido del perfil y del puesto. Con respecto a la elaboración del perfil, es necesaria la información del selector y del postulante. En primer lugar, es necesario determinar qué tarea deberá realizar el candidato, es decir, cuáles serán los requisitos para el puesto. Luego, se analizarán los conocimientos, destrezas y características del candidato para verificar si puede cumplir esa tarea.

En relación al puesto, Richino (2008) lo menciona como el espacio asignado para cumplir una funcionalidad. En función de ello, lo componen cinco elementos:
- Problemas a resolver: implican el grado de complejidad de las tareas que se realizan, para lo cual se requieren ciertos conocimientos, capacidades y destrezas.
- Tareas a realizar: éstas permiten la resolución de los problemas a través del despliegue de las rutinas y destrezas requeridas.
- Rol a cubrir: se refere al rol psicosocial del trabajador, es decir, las expectativas sociales, institucionales y personales en relación al ejercicio de la función.
- Posición dentro de la estructura formal: implica la ubicación en el organigrama de la empresa.
- Características culturales de la empresa: valores, creencias, etc.

Chiavenato, I. (2002) adhiere cuatro fuentes de obtención de información sobre el puesto en pos de dicho objetivo de selección:
- Uno de ellos es la descripción y su análisis a nivel interno y externo. Es decir, el análisis debe contemplar los contenidos del puesto, así como los requerimientos que son solicitados a la persona que vaya a ocuparlo.
- Asimismo, plantea la aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Esto implica considerar los comportamientos, aptitudes y habilidades de los candidatos al puesto, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.
- A ellos se suma el análisis del puesto en el mercado. Este se despliega cuando se trata de un puesto novedoso sin definiciones previas. Para ello se realizan verificaciones en empresas similares, equiparando puestos, requisitos, contenidos y características.
- En el caso de no poder utilizarse ninguna de las fuentes informativas anteriores, se conforma una hipótesis de trabajo a través de una idea aproximada del contenido y las exigencias del puesto. Los requisitos del puesto vacante se conjugan con el perfil de las características de los candidatos presentados.

Asimismo, el autor sostiene que este proceso continúa con la selección de pruebas de evaluación para escoger a los candidatos correspondientes al puesto. Suele ser común seleccionar más de una técnica en pos de obtener mayor información sobre el candidato.

La selección de las mismas debe ser representativa en la predicción del comportamiento del candidato en función de los resultados obtenidos mediante su administración.

Tras la aplicación de pruebas de evaluación psicolaboral, se realiza la integración de la información recogida en el informe de resultados. El informe incluye las características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar.

Por otro lado, D'Anna (2006) adhiere que es importante - además - definir, a partir del perfil de exigencias previamente clarificadas, los criterios a evaluar y las técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegirlos se debe garantizar su fiabilidad y validez. La siguiente fase es la toma de decisiones, en la que el papel de los reclutadores y evaluadores consiste en aportar la información cualificada sobre los resultados obtenidos, y asesorar a los gerentes de la organización sobre los procedimientos para realizar la mejor elección posible entre los candidatos disponibles. En pos de una precisión objetiva, suelen recomendarse decisores que posean responsabilidad organizativa sin implicación directa con las tareas de atracción y evaluación de los candidatos.

Una vez decidido el candidato adecuado se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación. El proceso culmina luego de la inducción, cuando la persona se integra plenamente en su puesto y supera el periodo de adaptación inicial, comprobado por el empleador y el empleado.

Por otra parte, Chiavenato, I. (2002) investiga la importancia de mantener y aumentar el desempeño del personal y la eficacia de la organización, considerando a la selección de personal como un eslabón inicial en pos de tal fin. Manifiesta que la tarea de seleccionar personal implica una elección. La misma es fundamental ya que – según cuan acertada sea – la adecuación al puesto y a las necesidades de la organización se cumplirá o no. En otras palabras, para que este proceso sea válido y fiable, es perentorio el sustento en algún criterio o estándar. Justamente son los requisitos del puesto vacante los que lo proporcionan. El punto de partida es obtener la información detallada sobre el puesto para

que el desempeño de los colaboradores sea el más ajustado a los requerimientos de la organización. Una selección correcta es el sustento de un desempeño preciso.

En relación con ello, D'Anna y Hernández (2005) expresan que en el proceso es importante lograr restringir su alcance, ya que no se refiere únicamente a la elección de candidatos para ciertos cargos, sino que también puede orientarse a seleccionar cargos para determinadas personas. En otras palabras, las autoras plantean la importancia del delineamiento del proceso en función de sus diferentes posibilidades de abordaje: seleccionar una persona para un cargo, seleccionar un cargo para una persona, seleccionar un cargo para que pueda ocuparlo cualquier persona, seleccionar una persona para que pueda ocupar alguno de varios cargos o seleccionar varios cargos que puedan ser ocupados por varias personas.

1.3 Selección de personal: Técnicas de evaluación psicolaboral

Considerando la información como una fuente de análisis que marcará las directrices de la búsqueda del candidato, Albajari y Mames (2005) consideran que, a la hora de realizar una evaluación psicolaboral, es crucial contar con tres perfiles en simultáneo: el del empleado, ya que es el "objeto de análisis"; el perfil del puesto, que representa lo que el evaluado hará en la empresa; y el perfil de la empresa, dado que marcará los lineamientos sobre cómo el candidato desplegará sus acciones.

Asimismo, plantean que la evaluación implica considerar variables y no personas. Es decir, las variables son producto de la combinación simultánea de las habilidades requeridas por el puesto solicitado y el de la organización que lo solicita. Estas variabes pertenecen a algunas dimensiones de la personalidad y pueden agruparse en dos grupos. Dependiendo del puesto y las variables que implique, se configurará el tipo de evaluación y se conformará la selección de herramientas o técnicas que posibiliten su análisis. Uno de los grupos analiza los aspectos cognitivos o de rendimiento intelectual. Incluye, por ejemplo, la memoria a corto y largo plazo, la capacidad de organización, la velocidad de ejecución, la atención, la concentración, la capacidad de planificación. El otro grupo, analiza las variables de personalidad laboral. Se refiere a aspectos adaptativos, la

autonomía, la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, el control de los impulsos, la organización, la tolerancia a la frustración, motivación, entre otras.

Chiavenato, I. (1999) muestra una clasificación de las técnicas de selección en cinco grupos:

En primer lugar, destaca la entrevista de selección. La distingue como la técnica mayormente usada por diferentes tipos de empresas y de mayor sujeción en la decisión final con respecto al candidato. Es decir, la entrevista personal durante el proceso selectivo es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Se trata de un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, hábitos, maneras de expresarse, historia, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras (lingüístico) y los gestos (paralingüístico).
- El instrumento para descifrar: los receptores de la información en el entrevistador y entrevistado pueden interpretar o descifrar los mensajes de manera diferente.
- El destino: a quién se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, estos elementos operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o interferencia en uno o en todos. Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección.

Según el autor, entrevistas pueden desplegarse:

- Estandarizadamente. Aquí se mantiene una estructura cerrada, directa, con el pre establecimiento de un guion.

- Otro formato de entrevista es aquella estandarizada en relación a las preguntas. El entrevistador organiza previamente sus preguntas en pos de lo que quiere saber, dando lugar al entrevistado a responder de manera libre y abierta.
- También es posible una entrevista dirigida, en la que sólo se especifica el tipo de respuesta deseada con el fin de conocer al candidato desde su espontaneidad.
- Finalmente, es expuesta la entrevista no dirigida o no estructurada. En este caso, no se encuentran guiones preestablecidos en sus preguntas ni respuestas. Son totalmente libres e informales.

Albajari y Mames (2005), consideran a esta técnica como la más importante y completa por ser una fuente de información primordial. Especialmente, mencionan a la entrevista semi-dirigida como la más habitual y centrada en el contexto laboral del candidato evaluado. Por otro lado, exponen la importancia de la focalización en las variables a las que hacen referencia para extraer - desde allí - la selección de las técnicas de evaluación que sean capaces de indagarlas. No todas estas herramientas de trabajo se utilizan de la misma manera y con una misma frecuencia. Estas técnicas son, entre otras, los tests proyectivos gráficos, los tests de láminas, los cuestionarios de personalidad, las técnicas de evaluación de habilidades más específicas, los tests de habilidades cognitivas, el Cuestionario Desiderativo y el Test guestáltico visomotor de Bender.

Luego de la entrevista laboral, Chiavenato, I. (1999) se refiere a la selección desarrollada a través de pruebas de conocimientos o de habilidades. A través de éstas se apunta a medir el conocimiento profesional o técnico que el puesto demanda, así como el grado de capacidad o habilidad para tareas específicas. En este marco, es fundamental actualizar y mejorar el desempeño de los empleados en su tarea. El desempeño es un ingrediente fundamental para asegurar la eficiencia productiva en una organización. Al respecto hay que tener presente que depende de múltiples factores, personales y ambientales, que determinan lo que cada individuo puede, sabe y quiere hacer.

Desde esta perspectiva, Martínez (2009) plantea que la misión fundamental es procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado y que lo deseado se encuentre alineado con los objetivos de la organización. El desempeño es resultado de múltiples factores, lo que permite apreciar la importancia de la capacitación.

Según el autor, las pruebas serán diferentes en función de su forma de administración (orales, escritas o de realización práctica), del área de conocimiento que abarca (general o específica), de su forma de elaboración (tradicional, objetiva o mixta).

En tercer lugar, Chiavenato, I. (2002) menciona los test o exámenes psicológicos. Con su administración se apunta a medir y analizar objetivamente la conducta de los postulantes en comparación de estándares conductuales.

En cuarto lugar, hace referencia a los exámenes de personalidad o psicodiagnósticos. Permiten revelar rasgos generales de la personalidad. Abarcan los test de expresión corporal y los test proyectivos.

En función de la información recabada en cada etapa del proceso, se realiza un análisis de lo obtenido. Se conjuga la información de la descripción del puesto con lo relevado en cada etapa del proceso. Generalmente, se procura observar diferencias entre cada uno de los perfiles, con el objetivo de poseer diversas opciones al momento de decidir aquel candidato que más se adecúe a la descripción del puesto a cubrir y a la cultura organizacional. Una vez definido el candidato, se le comunicará al mismo la decisión tomada al igual que al resto de los postulantes que no hayan arribado al puesto.

Como plantea Chiavenato, I. (2002), además de las habilidades técnicas, el conocimiento y la experiencia del candidato, el proceso de selección de personal finaliza cuando el mismo se encuentra inserto en la estructura organizacional y puede ser parte de su cultura. El proceso de socialización de un nuevo miembro de la empresa es muy importante. El entrevistador organiza previamente sus preguntas en pos de lo que quiere saber, dando lugar al entrevistado a responder de manera libre y abierta. Una vez que el candidato logra aprender y aprehender la nueva cultura en la que se encuentra, generando un imago de pertenencia a la misma, comienza a transitar su propio trayecto dentro de su posición.

1.4 Capacitación: Definición del término

Si tuviésemos que preguntarnos cómo aprenden los colaboradores en las organizaciones una respuesta posible sería que lo hacen a través de la capacitación. Esta respuesta refiere al proceso de aprendizaje del adulto en el trabajo. Siguiendo esta línea, resulta útil observar qué entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema:

D' Anna y Hernández (2006), entienden a la capacitación como un proceso continuo, dado que el aprendizaje es un motor constante, que implica la ruptura del equilibrio y la presencia de nuevas necesidades. Asimismo, plantean que es eficiente en la medida en que el colaborador se incorpora al trabajo y puede reflexionar sobre los aconteceres en el transcurso del proceso. De esta forma, en el proceso de capacitación se integran las dimensiones del saber - conocer, saber - hacer y saber - ser de las personas y de las empresas. En este sentido, es un instrumento de cambio, que produce transformaciones de manera escalonada a nivel individual y organizacional.

Aquino (1997), considera que la capacitación implica toda acción organizada y evaluable en una organización para introducir cambios, mejoras y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Ello introduce cambios positivos en el desempeño de sus actividades. La introducción de mejoras en los procesos del trabajador en su puesto de trabajo adquiere un valor central.

Blake (1997), plantea que la capacitación es un proceso que concibe los cambios como parte natural que satisface las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes, orientado hacia el crecimiento y la adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

En relación con la posición de Blake, Bohlander (1999), concibe a la capacitación como la sumatoria de esfuerzos que una organización realiza en el corto plazo, siendo un potencial agente de cambio y de productividad para ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y realizar adecuaciones a la cultura, la estructura y las necesidades.

Por otro lado, Gore (1998), concibe a la capacitación como un proceso potencial, ya que la concibe como un agente de cambio y de productividad siendo capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades. En definitiva, el trabajo se adecua a ello también.

Siliceo (1996), conceptualiza a la capacitación como aquella actividad construida a partir de un plan y centrada en las necesidades reales de una empresa u organización. Asimismo, la contempla orientada hacia un cambio que abarca diferentes perspectivas: las habilidades, las actitudes, los conocimientos.

En relación a ello, Chiavenato, I. (1999) considera a la capacitación como una herramienta fundamental que contribuye y resuelve la dinámica de los empleados en su labor impactando en la productividad y en el clima de la empresa de manera eficaz. El objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones es mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, así como reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado.

Desde esta perspectiva, y como plantea Martínez (2009), la capacitación implica analizar, establecer prioridades y jerarquizar necesidades, involucrando a todos los actores de todos los niveles de una organización. Según el autor, el bienestar de los trabajadores tiene un impacto en el clima organizacional de la empresa. La capacitación puede contribuir al mismo ya que, como argumenta el autor:

- Mejora la autoconfianza y la autoestima en el trabajo.
- Aumenta la tolerancia a la angustia y el estrés laboral de los colaboradores al enfrentar nuevas tareas y conflictos en el trabajo.
- Satisface necesidades humanas de crecimiento personal.
- Refuerza la empleabilidad.
- Redefine la capacidad para tomar decisiones.
- Mejora la capacidad interpersonal.

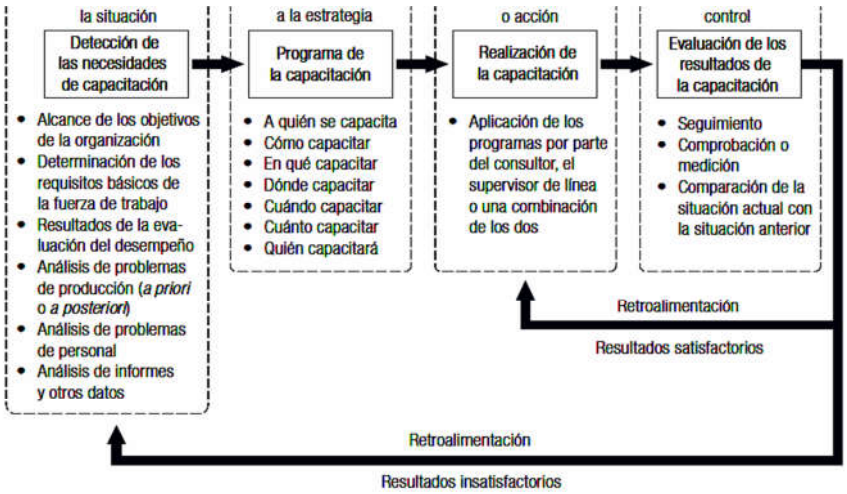
Chiavenato, I. (2002) plantea que el contenido de la capacitación puede incluir tres formas de transmisión

- Transmisión de información*:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información se imparte en forma de un conjunto de

- Desarrollo de habilidades*:* se focaliza en transmitir destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

- Desarrollo o modificación de actitudes*:* se busca generalmente la modificación de actitudes de los empleados para convertirlas en otras más favorables,
conocimientos como aumentar la motivación. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes.

Chiavenato, I. (1999) entiende a la capacitación como un proceso cíclico. Se sirve de un insumo o recurso (éste es el capital humano reclutado y seleccionado en el proceso inicial), que transitará un proceso de aprendizaje apuntando a un producto (motivación, desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, eficacia organizacional). Siempre se evalúa y se redefine en función de la evaluación (retroalimentación).



Chiavenato, I. (1991). Proceso de capacitación. [Figura]

Siguiendo esta línea, el autor considera crucial que los empleados de una empresa mejoren sus competencias individuales, pero también que empiecen a contribuir positivamente al desempeño de la organización. El mejoramiento de las competencias y los aportes positivos desde su desempeño es posibilitado a raíz de la actitud clínica a la que D'Anna y Hernández (2006) hacen referencia. En el proceso, dicha actitud implica la orientación, a través de las problemáticas en el aprendizaje en el trabajo que se detectan y la posibilidad de apoyo que se brinda al respecto. Ante esta declaración, que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño se torna imperioso. Las necesidades de capacitación contemplan ambas perspectivas, la centrada en el desempeño del colaborador y la articulación de todos los colaboradores en la esfera conjunta de la organización a la pertenecen y construyen.

1.5 Capacitación: Detección de la necesidad

Siguiendo la perspectiva desarrollada, es preciso señalar que la actuación de un trabajador en una organización no depende exclusivamente de sus competencias.

Martínez, E. (2009) argumenta que existen múltiples factores externos que también pueden condicionar el desempeño del personal. Estos pueden ser: la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en cada uno de los puestos de trabajo). Estos son elementos externos al trabajador que pueden llegar a afectar significativamente su desempeño.

"Un buen conocimiento del contenido y los requisitos de los puestos, en lo que se refiere a las tareas y las condiciones de trabajo, así como las características de personalidad y las capacidades que se exigen a los trabajadores, es la clave para analizar las necesidades de capacitación del personal y diseñar las acciones formativas correspondientes." Martínez, (2009).

En una empresa pequeña este conocimiento se logra por la simple observación e interacción, pero en las organizaciones más complejas generalmente puede ser necesario realizar un análisis sistemático del trabajo mediante entrevistas, encuestas, reportes y

observaciones directas dirigidas a los propios trabajadores y a otros miembros de la estructura organizacional. La profundidad y el enfoque del análisis de los puestos trabajo depende del propósito que se persiga.

Blake (2000), manifiesta que - cuando nos referimos a las necesidades de capacitación - se trata de una persona o conjunto de personas que deben hacer algo (en algunos casos saben que tienen que hacerlo) y no lo hacen porque no tienen los conocimientos para realizarlo. Las necesidades pueden variar en función de su especificidad. Pueden ser por discrepancia, cuando hay dificultades en la realización del trabajo que se está ejecutando; por cambio, cuando se modifica la forma de realizar la tarea que se venía desarrollando de una forma específica; o por incorporación, en el caso de la introducción de nuevos contenidos y/o proyectos. En mayor o menor medida, pueden implicar una resistencia o defensa ante el cambio, ya que - en algunos casos - es necesario desaprender lo viejo y reaprender lo nuevo considerando y comprendiendo su aporte valor en la tarea.

El autor señala que, en muchos casos, una necesidad de capacitación deriva de otra. Es decir, puede suceder - por ejemplo - que una dificultad en el aprendizaje de la tarea de un colaborador, derive de una necesidad de capacitación de su superior. En el mismo sentido, la detección de una necesidad de capacitación por incorporación o por cambio probablemente prevendrá la aparición de una necesidad de capacitación por discrepancia.

En este sentido, y como plantea Blake (2000), la detección de la necesidad de capacitación es un punto de llegada y un punto de partida. El punto de llegada implica un proceso de diálogo con los diferentes actores y sectores de la empresa. Puede relevarse la necesidad a partir del análisis de los proyectos que desarrolla la empresa, las entrevistas con los líderes de equipos, las evaluaciones de desempeño, los puntos o sectores críticos, las encuestas de satisfacción y de necesidad, los desvíos de los resultados. Es posible, y necesario, arribar a ese punto de llegada que menciona el autor con el análisis de la información. Una vez que ésta es analizada, se parte desde un punto estratégico desde el que se despliegan las líneas de acción y se diseña la propuesta educativa a ser implementada.

Billikopf (1982) plantea que la necesidad de capacitación puede recabarse y ser detectada en seis campos:

- Datos de selección de personal;
- Evaluaciones de desempeño;
- Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores;
- Introducción de nuevos métodos de trabajo;
- Planificación para vacantes o proyecciones de ascensos;
- Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

El autor plantea que, al establecer un programa de capacitación, el primer paso debe ser conjugar y alinear las necesidades (introducción de un nuevo método o modalidad de realización de las tareas) con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán desarrollar determinada modalidad operativa). Desde el principio deben ser establecidos los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Billikopf (1982) manifiesta que la capacitación implica:

- Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea
- Ayudar a los colaboradores en su desempeño. Primeramente, bajo supervisión;
- Luego permitir que se desempeñe sin supervisión;
- Evaluar el desempeño laboral
- Capacitar a los colaboradores en función de los resultados que arroje la evaluación. Es posible la repetición de estos pasos antes de que un colaborador comprenda eficazmente lo que debe hacer.
- Cuando haya asimilado el material, puede afianzar sus conocimientos orientando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre explicar a los trabajadores cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos con éxito. Dependiendo de los conceptos, algunos se tornan son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Asimismo, el autor plantea que, durante la capacitación, es necesario:

- Evaluar el nivel de comprensión sostenidamente.

- Adecuar el nivel de la capacitación a los participantes lo más preciso posible;

- Presentar un número limitado de conceptos por vez;

- Separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples;

- Involucrar a todos los colaboradores. El objetivo es que todos puedan participar activamente y no que sólo observen la demostración;

- Implementar material visual si es posible;

- Estimular a los destinatarios para que problematicen sobre el tema.

Siguiendo esta consideración, el autor expone que, durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son un punto a considerar, pero ello se conjuga con la posibilidad de aplicación de la información por parte de los colaboradores. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa tiempo. Y también porque el observar a un colaborador que hace la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos. Asimismo, el autor plantea que las explicaciones deben ser breves y simples. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

En función de la línea de estudio, y considerando lo expresado por el autor, para resultar eficaz, un programa de capacitación debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que la exposición teórica como único soporte. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos.

1.6 Diseño educativo

El impacto en el bienestar de los trabajadores, producto del proceso de capacitación, se vincula con la manera en la que Blake (2003) considera el proceso. En este

sentido, la menciona como un recurso dinamizador de las organizaciones. El autor plantea que el proceso educativo es exitoso cuando resuelve cuatro problemas:

El primer asunto es asegurar que lo que se enseña sea algo que se necesita. Para ello, se requiere detectar, analizar - y evaluar - la necesidad, eligiendo los contenidos de forma adecuada.

En segundo lugar, es importante asegurar que aquello que se enseña - porque se necesita - sea aprendido. Es decir, se debe buscar este fin a través de la selección de los recursos adecuados para diseñar experiencias educativas que satisfagan en oportunidad y forma la necesidad detectada.

El tercer aspecto a considerar es asegurar que lo aprendido se traslade a la tarea. El proceso de aprendizaje es realmente efectivo cuando se logra hacer - en el puesto de trabajo - aquello que antes no se podía implementar. Se lo define como un problema la transferencia a la tarea porque suelen existir dificultades que se suceden en el saber hacer en la práctica. Para ello, es preciso desarrollar estrategias que aseguren la aplicación y al mismo tiempo inhiban o minimicen los obstáculos para que ella se emplee. Porque como el aprendizaje es siempre contextualizado, tendrá mayor probabilidad de transferencia efectiva en la medida en que guarde alguna relación con los problemas del puesto de trabajo y de la organización.

En cuarto lugar, es importante que aquello que se aprendió sostenga vigencia en el tiempo. Para que mantengan la utilidad, los conocimientos adquiridos tienen que ser actualizados.

La realización del análisis sigue una serie de pasos hasta llegar a definir a quiénes se van a capacitar; en qué se los va a capacitar; cómo se va a realizar la capacitación; dónde se va a llevar a efecto; quién va a proveer los servicios de capacitación; cuánto va a costar el plan de capacitación; cómo se realizará el seguimiento del proceso.

Blake (2000) plantea que se torna imprescindible partir del diseño educativo, ya que es crucial trazar el camino desde el punto de detección de la necesidad hasta el punto de desempeño deseado. En este camino hay actores involucrados. En primer lugar, el solicitante. Por lo general, se trata de aquella persona que tiene a su cargo el problema o el

proyecto que justifica la acción educativa o formativa. En este caso, la definición de la solicitud es muy importante para establecer líneas de acción específicas a posteriori. Por otro lado, el diseñador. Es aquella persona que deberá generar una respuesta educativa capaz de producir las condiciones adecuadas para el aprendizaje.

En tercer lugar, el articulador. Como su nombre lo indica, es quien detecta las necesidades de capacitación a partir del contacto y diálogo con el solicitante y lo transmite al diseñador para la generación de la propuesta educativa.

El autor manifiesta que la acción del diseñador implica dos etapas. Por un lado, la preparación de la propuesta estratégica. Esto es, definir el alcance o los grupos afectados, el lugar, la extensión, los instructores, la modalidad, la forma de evaluación de los resultados. Por otro lado, la preparación del diseño propiamente dicho. Éste implica la selección y el orden de los contenidos, los materiales, la guía del instructor, la secuencia de actividades.

El autor plantea que - para que el aprendizaje pueda ser potenciado - es necesario considerar la factibilidad operativa del proceso. Es decir, procurar que las acciones y las técnicas de capacitación minimicen el impacto en la tarea de los participantes y maximicen las posibilidades de aprendizaje. Dentro de esta consideración, si bien son importantes los objetivos, los contenidos, las actividades, los recursos y la evaluación, toman mayor trascendencia si se adaptan a un soporte que tome en cuenta las capacidades y particularidades de la audiencia para operar dentro de ciertos modelos educativos.

1.7 Desempeño

La selección de personal y la capacitación son procesos necesarios y conectados. Se han redistribuido las ocupaciones, han surgido nuevos puestos de trabajo y otros se han modificado e, incluso, desparecido. Esta situación de cambios estructurales, conlleva a la necesidad de desplegar en el trabajador su necesidad de adaptación organizacional y desarrollo constante.

Estos procesos impactan directamente en el desempeño del trabajador. La selección de personal busca a aquel candidato que, entre otros aspectos, posea – real o

potencialmente – un desempeño acorde a la posición en la que se desarrollará. La capacitación apunta a mejorar dicho proceso con objetivos de avance.

Alles, (2005) plantea la importancia de la evaluación del desempeño en la medida que mejora el rendimiento del empleado y, consecuentemente, mejor los resultados de la organización. Evaluar el desempeño implica considerar la importancia del mismo y, en consecuencia, poder realizar un seguimiento y comprender su impacto. Evaluar el desempeño permite detectar las necesidades de capacitación, descubrir personas clave en los grupos de trabajo, tener acceso a las inquietudes de los evaluados, motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización a raíz de la retroalimentación.

El desempeño laboral se puede definir, según Araujo y Guerra (2007), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Otra definición interesante es la que implementa Chiavenato, I. (2002), al exponer que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es brindado por Stoner, A. (2007), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental es la que utilizan Milkovich y Boudreau (1994), entendiendo el desempeño laboral como aquello ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, las necesidades y las habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

2 ANTECEDENTES

Para analizar los procesos de selección de personal y capacitación en relación al desempeño de los empleados de la empresa Snoop Consulting de Capital Federal, es conveniente referir a la consulta documental de trabajos realizados que guardan relación con los objetivos propuestos en este estudio. En función a ello se mencionan los siguientes. Una investigación llevada a cabo por Tamez, Abreu & Garza (2009), permite identificar los beneficios de otorgar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la misma y la relación con su satisfacción. El estudio es de carácter cuantitativo, titulado: "Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico". Se desplegó con el objetivo de determinar la importancia de la capacitación y la productividad en 45 empleados de la empresa COOPER Lighting en Estados Unidos y definir las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación. Asimismo, se explica el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación – competitividad – productividad, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la organización. La investigación, bajo un diseño no experimental, recolectó los datos a través de un cuestionario de tipo Likert de quince ítems en escala administrados a diez personas del área operativa y diez del área administrativa.

En la misma línea, Quintero, Africano y Faría (2008), realizaron un diagnóstico del clima organizacional y del desempeño laboral denominado: "Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago". La investigación, de tipo descriptivo - cuantitativo en la modalidad de campo, se aplicó a una población de 82 trabajadores y una muestra de 45 trabajadores. La técnica implementada fue el muestreo probabilístico donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas. Se aplicó el cuestionario para la recolección de información, el cual constó de treinta y seis preguntas con cinco alternativas de respuesta. Se arribó a la conclusión de que el clima organizacional no conlleva a un impacto productivo ni satisfactorio en el desempeño laboral.

Por otra parte, estudios llevados a cabo por Pedraza, Amaya y Conde (2010), exploraron el vínculo existente entre el desempeño laboral y la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. La investigación, titulada: "Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la

Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia" fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental y transversal. La población objeto de estudio se constituyó por 50 empleados administrativos contratados. Por conformar una población finita y accesible, las autoras no consideraron necesario seleccionar una muestra, por lo que se aplicó un censo poblacional. Se concluye que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y evaluación de desempeño. El estudio arrojó la evidencia de la relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados.

Con el objetivo de optimizar el proceso de selección de personal docente, Gouveia & Montiel (2006) diseñaron una propuesta denominada: "El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta". La realizaron a través de la detección de competencias básicas y laborales mediante entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimientos aplicados a 55 docentes titulares de las Escuelas Básicas de I y II etapa del municipio de Maracaibo pertenecientes al Estado de Zulia. Este estudio, de carácter cualitativo, se consolidó a través de un estudio descriptivo de campo bajo un diseño no experimental. En él se recolectaron los datos a través de cuestionarios a escala convencional para la variable "Selección de personal" y escala Likert para la variable "Competencias", con el fin de determinar a quienes se les otorgaría el respectivo cargo para el cual concursa, considerándose la funcionalidad de organizar jornadas de capacitación, cursos formativos, circulación de diarios y folletos informativos y la creación de entrevistas estructuradas y abiertas que cubran el manejo de la competencias básicas.

Compartiendo una perspectiva similar, Guangorena, Armenteros, Zermeño & Jaramillo (2015) efectuaron una investigación cualitativa con el objetivo de identificar las competencias laborales más importantes para la industria metalmecánica, el nivel de certificación y prioridad, así como brindar información en el diseño de estrategias conjuntas entre la universidad y las empresas como una línea de acción a través de la capacitación y certificación de competencias conformando una visión compartida hacia la competitividad. El estudio, denominado: "Las competencias laborales: Estudio exploratorio en el sector industrial de la Comarca Lagunera", fue no experimental, utilizándose para la recogida una guía para la evaluación del impacto en la formación y desarrollo de competencias, compuesta por 35 preguntas de opinión múltiple y de escala de Likert. Las entrevistas se aplicaron a dueños, gerentes y/o supervisores de las empresas.

Los resultados identificaron las competencias laborales más importantes para la industria metalmecánica, el nivel de certificación y prioridad asignado atendiendo a la formación académica del gerente, el tamaño y grado de madurez de las empresas, lo cual brinda información para el diseño de estrategias conjuntas entre las universidades y las empresas.

Un estudio llevado a cabo por Rodrigo Naranjo Arango (2012) se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas. El estudio, titulado: "El proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia", utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio y el DANE. Para hacer el muestreo aleatorio a las medianas empresas de la ciudad, se estudiaron 123 empresas de producción y 137 empresas de servicios de los diferentes sectores económicos. Asimismo, se utilizó un formulario de encuesta con 15 preguntas y una guía de entrevista con 5 preguntas que permitieron apreciar la realidad de la situación laboral de la ciudad. Simultáneamente, se entrevistó a los jefes de recursos de las compañías que suministraron la información base para determinar la realidad en los procesos de selección. Finalmente, para comparar la información se tomó una muestra representativa de la población laboralmente activa. La investigación arrojó que es necesario fortalecer el sistema de contratación en las PYMES. Ello implica la adopción de nuevos paradigmas gerenciales y la instalación de procesos internos que les garanticen sobrevivir en mercados fuertemente competidos.

Considerando la misma variable, José Armando Pérez Santiago, Michelle Merced Mora y Mercedes Sotomayor Añeses (2007) desarrollaron una investigación sobre las técnicas de selección de personal mayormente utilizadas en Puerto Rico. Se arribó a que la experiencia laboral, la responsabilidad y la capacidad de tomar decisiones son los criterios que mayormente se toman en consideración para evaluar a un candidato para un puesto de trabajo. En cuanto a los métodos de selección mayormente utilizados se mencionaron las entrevistas individuales. La investigación, denominada: "Métodos de selección de personal mayormente utilizados en Puerto Rico", concentró un total de 109 empleados partícipes y representantes de cada organización del país. Se utilizó un cuestionario para la recolección de los datos.

En la misma orientación, Francisco Ganga Contreras y Romina Sánchez Álvarez (2008) mostraron cómo las organizaciones de la comuna de Puerto Montt, ubicada en la Región de Los Lagos de Chile, realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Su trabajo fue titulado: "Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos - Chile". Para realizar el estudio de diseño no experimental, se presentaron y analizaron los resultados de una encuesta semiestructurada aplicada a 10 personas de sexo femenino y 8 de sexo masculino pertenecientes a tres organizaciones de la comuna de Puerto Montt. El propósito fue indagar cómo las organizaciones realizan el proceso de adquisición de personal y la importancia que éste tiene para las organizaciones. Bajo un diseño no experimental, la investigación demostró que los procesos de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt se realizan con las técnicas tradicionales, que no existen procedimientos nuevos en el proceso de selección de personal y que, en general, las organizaciones están conformes con los procesos existentes.

3 PLANTEO DEL PROBLEMA

El Siglo XXI es marco del ritmo de cambios tecnológicos, de la intensificación de la competencia, del exceso de producción y del aumento de las expectativas de los clientes y los colaboradores. La época actual, demanda un alto nivel de productividad y competitividad en las empresas de todos los sectores para lograr su permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que es importante contemplarla detalladamente para lograr el alcance de sus objetivos.

Este nuevo orden - extremadamente competitivo - impone formas de organización más flexibles y agiles con un grado de adaptación, e innovación. Asimismo, exige que las personas intensifiquen la capacidad para asimilar y gestionar el cambio. El cambio es una constante. Al igual que las personas, las organizaciones también cuentan con sus propios ciclos. Sin embargo, la necesidad de hablar de gestionar el cambio es un hecho relativamente reciente y muy relacionado con las vicisitudes del contexto.

Siguiendo la línea que plantea D'Anna (2006), la Selección de Personal se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa. Esto se vincula con la existencia de ese proceso dialéctico entre las personas y las empresas que manifiesta Chiavenato (1999). Se produce un enlace interminable, en un continuo e interactivo proceso de atracción. En ese vínculo, y considerando las demandas del contexto actual, resulta beneficioso maximizar el desempeño en la realización de las tareas por parte de los empleados de las empresas, pudiendo ser aplicada o trasladada a otras organizaciones para su crecimiento.

Esto exige la existencia de un proceso de capacitación que, como plantea el autor, pueda influir no sólo en la transmisión de información, sino también en el desarrollo de habilidades y en la modificación de actitudes: saber - conocer, saber - hacer y saber - ser. Eso es lo que, en definitiva, se transferirá o aplicará al puesto de trabajo. En función de la redistribución de roles existentes, es muy importante organizar el trabajo de los empleados, reforzar sus competencias, considerar su desempeño en base a criterios novedosos de selección y capacitación correspondientes al perfil y misión de la empresa.

Por dicha razón, me genera interés como psicopedagoga llevar adelante un trabajo de investigación en el que pueda relevar el impacto de estos procesos bajo la siguiente pregunta:
¿Cuál es la influencia de los procesos de selección de personal y capacitación en el desempeño de los empleados de la empresa Snoop Consulting de Capital Federal?

4 OBJETIVOS

Objetivo General:
- Analizar los procesos de selección de personal y capacitación en relación al desempeño laboral de los empleados de la empresa Snoop Consulting en Capital Federal.

Objetivos específicos:
- Evaluar los criterios de selección de personal implementados en el proceso.
- Relevar las características del proceso de capacitación que se desarrolla.

- Indagar las particularidades del desempeño de los empleados de la empresa a través de entrevistas.

HIPOTESIS

Al tratarse de un trabajo de investigación de carácter cualitativo, en el cual la hipótesis de trabajo se desprende de los resultados obtenidos, se postula una posible conjetura en base a lo planteado en la teoría. Considerando los distintos focos teóricos que han caracterizado el estudio de los procesos de selección y capacitación de personal, se infiere que: "Los procesos de selección de personal y capacitación influyen favorablemente en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Snoop Consulting de Capital Federal".

5 METODO

5.1 DISEÑO

La metodología que mejor se adapta a un acercamiento de este tipo es el Enfoque Cualitativo, empleándose para su desarrollo Teoría Fundamentada. Se trata de una aproximación inductiva, centrada en el desarrollo de teorías a partir de la recolección y análisis de datos como punto de partida (Hunt & Ropo, 1995). Según Sampieri (2008, pág. 582) las etapas de la investigación cualitativa constituyen acciones para cumplir cada objetivo. Se analizan los datos una vez que se encuentran en el campo. Simultáneamente se evalúa si es apropiado lo planteado en las entrevistas.

5.2 PARTICIPANTES

La investigación que se pretende desarrollar involucra a los miembros del equipo de Recursos Humanos de la empresa Snoop Consulting de Capital Federal. Éste se encuentra conformado por ocho personas en total, de entre 25 y 37 años de edad, de sexo femenino. Una de las participantes del estudio es psicopedagoga laboral, dos de ellas son psicólogas, tres son licenciadas en recursos humanos y las dos restantes son licenciadas en relaciones del trabajo. Se seleccionó esta muestra ya que es el equipo

encargado de implementar y desarrollar la selección del personal y la capacitación a los empleados.

5.3 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el fin de desarrollar el trabajo de investigación, se emplea como técnica principal de recolección de datos el uso de entrevistas semi-estructuradas destinadas al equipo de recursos humanos que se desempeña en la empresa Snoop Consulting de Capital Federal. La redacción de las preguntas de la entrevista contempla que éstas fueran claras y comprensibles, que no indujesen a la respuesta y fueran sencillas de interpretar para los destinatarios. Asimismo, se informa a los participantes el objetivo a investigar, se aclaran las dudas y se recibe el consentimiento para iniciar las entrevistas con los integrantes. Además, es tenida en cuenta la observación de las expresiones y manifestaciones verbales y no verbales del equipo. La entrevista semi-estructurada, elaborada a los fines del presente trabajo, abarca las siguientes dimensiones:

- Los procesos de selección y capacitación de personal.

- El impacto que tienen los procesos en el desempeño laboral.

5.4 PROCEDIMIENTO

He hallado la empresa Snoop en función de la búsqueda de organizaciones en la que un psicopedagogo laboral realice abordajes desde el área de recursos humanos. El procedimiento se realiza en un lapso de dos semanas, siendo viable ya que los recursos humanos se encuentran disponibles para poder desarrollarla.

La puesta en marcha de la investigación se inicia mediante el pedido de consentimiento a la empresa ya que el proceso implica la recolección de información y la evaluación de los procesos de selección y capacitación que realizan en su espacio de trabajo. Contando con su aprobación, se procede a solicitar la participación de los integrantes del equipo de recursos humanos con el fin de concretar las entrevistas, acordando en el momento de la solicitud el espacio y tiempo para llevarlas adelante.

Asegurando además la preservación de la identidad de cada uno de los participantes y a su vez asegurando la confidencialidad de los datos y resultados, ya que los mismos sólo se utilizan para la presente investigación. Culminadas las entrevistas, se analizan las mismas, intentando obtener un panorama acerca del modo y abordaje de los procesos de selección y las maneras en que se despliegan las capacitaciones, la importancia y el tiempo que se les otorga, la valoración por parte de los miembros del equipo y de los empleados, cómo se ejecuta en la cotidianeidad, cómo se preparan ambos procesos, entre otras cuestiones inherentes a las temáticas. Posterior a ello, se espera una reconsideración por parte de los miembros del equipo acerca de la importancia de ambos procesos para la evolución a organizacional.

6 RESULTADOS

Los integrantes del equipo comentan que su acercamiento a los empleados de la empresa comienza desde la primera instancia: el reclutamiento. Luego de generar el contacto, proceden a la convocatoria a entrevista. En la mayoría de los casos, ésta se realiza en la empresa. En casos excepcionales, y con el objetivo de realizar la instancia, se desarrollan a través de una video - llamada o llamada telefónica. Luego de ello, se comunica a los postulantes la decisión con respecto al proceso. En caso de ser afirmativa, se lo convoca a una entrevista técnica para constatar y evaluar aspectos técnico procedimentales.

Cuando el candidato ingresa a la empresa, se lleva a cabo la inducción y el acompañamiento inicial. En ese caso, se encargan de informarle aquellos aspectos culturales de la empresa, así como de acompañarlos en el recorrido de las instalaciones y áreas que integran la compañía. En los períodos siguientes, se realiza el seguimiento de los empleados en sus puestos, los convocan a reuniones mensuales, bimestrales y/o trimestrales con el objetivo de indagar aspectos vinculares, procedimentales y de mejoras en su posición. Asimismo, coordinan sus capacitaciones, generan el contenido con junto a expertos técnicos y se vinculan con los empleados al momento de dictarlas e indagar en sus niveles de satisfacción.

En relación al eje de la Selección de personal, se destaca: La empresa concede gran relevancia a este proceso, ya que los reclutadores buscan conocer en profundidad no sólo la experiencia profesional de los candidatos sino, también, ciertos aspectos de su perfil que lo hacen idóneo para cada puesto en función de su cultura.

Al tratarse de una empresa de tecnología, comentan que los perfiles que buscan se encuentran en un mercado altamente dinámico y competitivo. Hay una gran demanda de este tipo de profesionales. Esto genera mucha movilidad, provocando que los mismos no permanezcan mucho tiempo en desempleo o que sus condiciones de trabajo sean muy buenas y no estén interesados en un cambio. Es por ello que, como se comentó al comienzo, al momento de seleccionar candidatos, no sólo consideran sus competencias sino también aspectos de su personalidad en pos de prever la existencia de lo que ellos mencionan como fit cultural. Consideran que esto permite ahorrar tiempos de adaptación.

Una vez que el candidato es reclutado, se suele implementar generalmente la técnica de entrevista por competencias. En este caso, cualquiera de los tres reclutadores del equipo se focaliza en la obtención de ejemplos conductuales de la vida personal y profesional del postulante. El primer paso, y uno de los más elementales al momento de comenzar el proceso, es poseer conocimiento de las necesidades del puesto para, luego, observar si la motivación, el conocimiento, las capacidades o los valores de la persona entrevistada, son coincidentes con las mismas.

Asimismo, incluyen algunas tareas prácticas para evaluar si pueden realizar las que ejecutarían potencialmente en el puesto de trabajo. Es una forma inicial de conocer su desempeño en ciertos lenguajes de programación u otra herramienta tecnológica. Nos comentan que los tiempos de evaluación de las entrevistas de estos candidatos suelen ser más rápidos por la misma razón contextual: la competitividad del mercado. Si bien el tiempo del proceso varía en función de la urgencia de cobertura del puesto.

La encargada del área de recursos humanos es psicopedagoga laboral. Desde su perspectiva, adhiere:

"Para la selección IT es muy importante conocer las habilidades cognitivas de un candidato. Es decir, cómo puede desarrollar y manifestar su creatividad, así como

resolver problemas. De nada vale su carta de presentación o el currículum si no sabe aplicar los conocimientos".

Asimismo, suelen utilizar el método denominado "pizarra en blanco". Consiste en plantear preguntas o problemas a nivel práctico o técnico para conocer aún más al candidato. Estas preguntas pueden abarcar desde tareas de programación nunca realizadas a proyectos que el candidato ha mencionado en su currículum.

"Sabemos las dificultades que existen en la entrevista IT y en todo el proceso de reclutamiento y selección. Somos conscientes de los retos a enfrentar, pero también de las oportunidades que implica. Es un mercado voraz, implicando todo un reto, pero también este sector es el más creativo e innovador en los procesos de reclutamiento. En vez de verlo como un problema a enfrentar desde Snoop Consulting lo vemos como una oportunidad a descubrir", comenta otra de las reclutadoras del staff.

Con respecto al segundo eje a considerar, la Capacitación, se destaca: La empresa empuja activamente la actividad capacitadora ya que considera que es esencial la actualización en materia tecnológica, por sobre otras áreas. El motivo es que constantemente se producen actualizaciones, cambios y avances a ritmos vertiginosos. Parte del desafío al cual se refieren tiene que ver con que las tecnologías de la información avanzan a pasos agigantados día a día, impulsando nuevas herramientas que requieren de profesionales cada vez especializados en operarlas y obtener su máximo provecho. Es por ello que consideran a la capacitación como un proceso crucial para la competitividad. Asimismo, en función de la valoración de sus propios empleados como una herramienta de desarrollo.

Las dos personas responsables del área de capacitaciones, desarrollo y carrera, comentan:

"En Snoop Consulting estamos desarrollando constantemente nuevas propuestas de formación y diseñando capacitaciones, de acuerdo a las necesidades específicas tanto de nuestros profesionales como de nuestros clientes".

Asimismo, adhieren que suelen brindar espacios internos de capacitación a aquellos profesionales que quieren exponer avances que han realizado en forma autodidacta y/o en proyectos personales e independientes para que el resto del área obtenga ese conocimiento y pueda aplicarlo, llamados espacios de workshop.

De todas maneras, adhieren que el planteo que ponderan mayormente tiene que ver con cuál es el medio más idóneo para capacitar a sus empleados en función de cada demanda y audiencia. Lo que ellos consideran fundamental a tener en cuenta es cuál es la demanda y el objetivo de la capacitación. En función de la definición de ese eje pueden confeccionar el procedimiento. La duración de las capacitaciones varía en función de la demanda y el público destinatario. Por lo general, suelen ser de campo, donde cada uno de los empleados implementa sus herramientas en la práctica con sus dispositivos correspondientes. Hay ocasiones en las que los participantes realizan una o dos actividades de corta duración con el fin de conducirlos a la toma de conciencia de la necesidad de aprender determinado tema.

Previo a este proceso, se realiza la detección de esa demanda de capacitación y se apunta a que el empleado también arribe a esa detección mediante la práctica. En otros casos, se despliegan desayunos de trabajo, en donde se confeccionan charlas en base a tópicos específicos. Se convoca a determinados empleados que entran en contacto con agentes externos a la empresa. También es considerado un espacio de aprendizaje, ya que se conectan con nuevas temáticas a aplicar. También detectan las necesidades de capacitación a través de la observación de las tareas en el campo de trabajo propiamente dicho, realizando encuestas para confirmar aquellos aspectos que creen que son necesarios incluir en próximas capacitaciones, generando focus group, proponiendo la lluvia de ideas como estrategia a través de la cual surgen aspectos que en otro contexto podrían encontrarse latentes.

Asimismo, los participantes deben aplicar lo aprendido. Se les presentan actividades de corta duración, pero sobre todo, útiles y prácticas para mejorar su efectividad en el día a día.

"En Snoop consideramos que la mejor manera de aprender es aplicar lo aprendido y experimentar los beneficios de eso", comenta la encargada del área de recursos humanos.

Entre las temáticas de algunas de las capacitaciones, ellos destacaron las más relevantes:

- Desarrollo de aplicaciones comerciales en Java,

- Conexión de aplicaciones con Bases de datos,
- Armar interfaces gráficas con menúes y ventanas,
- Comprender el modelo de arquitectura en diferentes capas,
- Trabajar con Contenedores.

Estos procesos implican capacitaciones preventivas, correctivas y de desarrollo de carrera en función de la necesidad. En todos los casos, realizan seguimiento del valor percibido por los participantes en relación al orador o los oradores, el procedimiento y la estrategia de capacitación utilizados y la dinámica de evaluación. Este valor implica, principalmente, el nivel de reacción o satisfacción de la audiencia.

Todos los cursos, capacitaciones, talleres y espacios de formación se encuentran contemplados en el plan de capacitación. Dado que nos referimos a un mercado altamente competitivo y vertiginoso, les resulta inviable realizar un planificación anual, dado que en en ese período el avance en material tecnológico adquiere dimensiones imponderables. La planificación anual se refiere a aspectos de marco, por ejemplo, proyección de cantidad de capacitaciones, audiencia, estrategias de capacitaciones, herramientas de detección de demandas, entre otros aspectos. La planificación trimestral es la que más se vincula con el campo real de formación, ya que contiene los contenidos, procedimientos y herramientas de aprendizaje concretos.

En relación al tercer eje, el Desempeño, se destaca:
"Solemos implementar métricas de rendimiento que contienen tanto los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Ello nos permite evaluar el desempeño de nuestros colaboradores".

Cada uno de nuestros profesionales trabaja en diferentes proyectos. La priorización de uno u otro es lo que define su línea de trabajo, ya que cada área de la empresa desarrolla la planificación de sus propios proyectos. Luego consideran y priorizan la realización de su tarea en función de un sistema denominado Jira que contiene diferentes implicancias para el área de tecnología. A través de este sistema se desarrollan y administran las líneas de cada proyecto.

"Siempre monitoreamos que el desempeño de nuestros profesionales se encuentre alineado con los planes funcionales de las unidades de negocio así como con las metas y objetivos de Snoop Consulting. El primer paso fue una selección alineada con los objetivos de la posición a cubrir, pero el seguimiento y la capacitación son indispensables en todo momento", comenta otro de los miembros del staff.

De todas maneras, el concepto de desempeño lo extienden a los directivos y líderes de cada área, considerando y evaluando las situaciones iniciales y las deseables para cada escenario.

"Es necesaria la articulación de este aspecto en todos los escenarios de la empresa para que, de esa forma, direccionemos las estrategias y el objetivo de impacto que buscamos se genere", comenta otro de los miembros del staff.

Consideran que un buen desempeño es aquel que mejor se ajusta a los requerimientos y a la detección propia de la necesidad de formación. Las necesidades de capacitación contemplan la centralización en el desempeño del colaborador y la articulación de todos los colaboradores en la esfera conjunta de la empresa a la que pertenecen y construyen. Esta articulación es a la que se refieren en Snoop Consulting cuando mencionan la sintonía o fit cultural.

Asimismo, mencionan que el desempeño laboral de los desarrolladores y programadores ha mejorado notablemente desde que tienen la posibilidad de realizar los workshops, ya que toman lo que otros compañeros exponen y proponen las exposiciones propias. En algunos casos, traen invitados a desayunos de trabajo que articulan con ellos en proyectos por fuera de Snoop Consulting para explicar especificidades del rubro.

7 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se arriba a la conclusión de que los objetivos del presente trabajo de investigación lograron cumplirse.

En cuanto al objetivo específico de evaluar los criterios de selección de personal implementados al momento de contratar nuevos empleados, se observa que la empresa concede gran relevancia a este proceso, ya que se encuentran inmersos en un mercado altamente vertiginoso y competitivo. El criterio en todos los casos consiste en evaluar la calidad técnica de los potenciales colaboradores de Snoop sin descuidar aspectos de su personalidad. Es indispensable, desde su perspectiva de análisis, que los empleados posean una sincronización cultural con la empresa, en lo que respecta a valores, personalidad, conducta, entre otros aspectos de índole cualitativa.

Asimismo, desde el equipo de recursos humanos le conceden un espacio central a la entrevista, al igual que la concepción que los autores utilizaron de ella. Ellos coinciden en que - más allá del canal a través del cual se implementa dependiendo de las contingencias de contexto – es una fuente de información primera e indispensable.

El posicionamiento o criterio de la empresa se vincula con lo que Chiavenato (2002) sostiene acerca de la importancia de mantener y aumentar el desempeño del personal y la eficacia de la organización, en donde un eslabón se conecta de manera directa con el otro.

Con respecto a los criterios de selección de personal implementados la empresa, toma en consideración previa lo que el autor menciona como tres fuentes de obtención de información sobre el mismo:

- En Snoop Consulting consideran a priori la descripción del puesto y lo analizan a nivel operativo y en relación con cada uno de los candidatos.
- Asimismo, aplican la técnica de los incidentes críticos, ya que consideran los comportamientos, aptitudes y habilidades de los potenciales candidatos al puesto.
- A ellos se suma el análisis del puesto en el mercado. El equipo nos comenta que, al tratarse de una empresa de tecnología, existe gran movilidad de estos profesionales ya que los perfiles que buscan se encuentran en un mercado altamente dinámico y competitivo.

La consideración que poseen del proceso, se vincula con el posicionamiento que Albajari y Mames (2005) mantienen acerca de la selección de personal. En Snoop Consulting, analizan el perfil del candidato, el perfil del puesto en conjugación con el contexto del potencial candidato y el perfil de la empresa misma, dado que - para que se

consume ese fit cultural al que ellos se refieren - es crucial la valoración de su propio perfil.

Tal como se desprende del análisis de Chiavenato (2002), junto a las habilidades técnicas, el conocimiento y la experiencia del candidato, el proceso de selección de personal finaliza cuando el mismo se encuentra inserto en la estructura organizacional y puede ser parte de su cultura.

En relación a ello, si bien en Snoop Consulting mencionan que los procesos de las entrevistas suelen ser más rápidos por la razón contextual mencionada, realizan seguimiento de la inserción de cada empleado en la organización para asegurarse de que su incorporación haya sido satisfactoria.

Este abordaje del proceso de selección se vincula con el estudio antecedente de Pérez, Merced y Sotomayor (2007) referido a los métodos de selección de personal mayormente utilizados en Puerto Rico. Estableciendo una analogía con Snoop Consulting, la experiencia laboral, la responsabilidad y la capacidad de tomar decisiones son los criterios que mayormente se toman en consideración para evaluar a un candidato para un puesto de trabajo. Asimismo, comparten el posicionamiento con respecto a los métodos de selección mayormente utilizados, implementándose las entrevistas en ambos casos.

En correspondencia con el planteo de D'Anna y Hernández (2005), referido a la importancia de lograr restringir el alcance del proceso, en Snoop Consulting tienen conocimiento de los perfiles que buscan y del alto grado de demanda que implican en el mercado. Es por ello que, en muchos casos, para conservar su dinamismo y competencia, analizan diferentes posibilidades y toman en cuenta aspectos coyunturales del candidato, así como de las propuestas, para que resulten superadoras y acrecienten las posibilidades de fidelización. La restricción implica considerar a los candidatos, y también la configuración del puesto y la propuesta de cara a los mismos.

De este modo, se infiere la importancia otorgada al proceso de selección de personal desde Snoop Consulting, y cómo los datos que arroja el mismo son tenidos en cuenta potencialmente al momento de valorar el desempeño de sus empleados. Desde esta

perspectiva, se concluye que este proceso aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores y aumenta sus posibilidades de retención en la empresa. Esta aseveración se sustenta, además, en el estudio antecedente que Pedraza, Amaya y Conde (2010), en el que exponen el vínculo existente entre el desempeño laboral y la estabilidad del personal contratado en la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. En él se evidencia la relación indisociable entre el desempeño y la continuidad laboral de los empleados.

Con respecto al segundo objetivo específico del trabajo, vinculado con determinar las características de los procesos capacitación desarrollados en Snoop Consulting, existe una gran diversidad de capacitaciones. Asimismo, avanzan impulsando nuevas herramientas que requieren de profesionales cada vez más especializados. Es por ello que consideran a la capacitación como una herramienta crucial para el desarrollo. De este modo, se infiere la importancia otorgada al proceso de capacitación en el desempeño de personal desde Snoop Consulting.

La consideración de la empresa sobre la importancia de las capacitaciones se vincula con lo que Chiavenato (2002) plantea en relación a su contenido. Por un lado, transmiten información en lo que respecta a los contenidos relevantes para actualizar sus procesos de desarrollo. Por otro, se transmiten destrezas y conocimientos vinculados con las tareas de manera directa, como es en el caso de los workshops que brindan algunos miembros de la empresa al resto de su equipo.

Asimismo, ellos consideran fundamental tener en cuenta el objetivo y la detección de la demanda de capacitación. Es en función de la definición de ese eje que se puede confeccionar el procedimiento. El objetivo del proceso de capacitación se conecta directamente con la detección de la demanda que justifica su desarrollo. Su posicionamiento se vincula con lo que Billikopf (1982) plantea sobre la detección de la necesidad de capacitación. En Snoop Consulting relevan la información a partir de algunos de los campos que el autor contempla. Entre ellos, contemplan los datos provenientes de la selección de los empleados, su capacidad y sus conocimientos, las evaluaciones de desempeño, así como la introducción de nuevos métodos de trabajo.

Con respecto a la información a considerar para la detección de la demanda, en Snoop Consulting ésta se encuentra a través de la realización de las actividades de los

empleados, las reuniones a través de desayunos de trabajo y focus group, la observación de las tareas en el campo de trabajo propiamente y la realización encuestas para confirmar necesidades. Esta cantidad de ventanas de información, se vincula con la multiplicidad de posibilidades que plantea Blake (2000), acerca de la detección de la necesidad como un proceso de diálogo en el que diferentes actores y sectores de la empresa se encuentran convocados bajo diferentes modalidades.

En relación al diseño educativo de las capacitaciones, lo desarrollan en función de las necesidades de sus clientes internos y externos. Este posicionamiento refleja la postura de Blake (2000), que se direcciona a partir de trazar el camino desde la detección de la necesidad hasta el logro del desempeño deseado. Al referirse al concepto de diseño y demanda, se distingue implícitamente la presencia del actor solicitante, del actor diseñador y del articulador. En este caso, el equipo releva y articula la información referida a la necesidad. Asimismo, abordan la propuesta estratégica y el diseño en retroalimentación con profesionales con conocimientos en las temáticas IT.

Con respecto al desempeño de los empleados de la empresa, se obtiene información vinculada con la hipótesis planteada. El equipo de recursos humanos de Snoop Consulting valora la evaluación de desempeño, ya que les arroja información sobre sus empleados y les permite detectar potenciales necesidades de capacitación. Asimismo, comprenden que el desempeño es influido por las acciones de formación, en la medida en que mencionan su mejoramiento cuanto mayor es la inversión en capacitación y acciones a fines. Quintero, Africano y Faría (2008), refuerzan dicha postura al sostener que el clima organizacional desfavorable no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Desde el proceso inicial de selección de personal, concatenado con el mejoramiento del desempeño de los colaboradores vehiculizado por la capacitación, se define y redefine constantemente el desarrollo de cada uno de los mismos. Este análisis denota que la hipótesis planteada logra constatarse.

Por otro lado, las limitaciones del estudio radican en la imposibilidad de observar el desempeño de los empleados de Snoop Consulting en el campo de trabajo para poder constatar y ampliar la información que arroja el equipo de recursos humanos.

REFERENCIAS

Albajari, V., Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en la selección de personal*. Editorial Paidos. Argentina.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360º.* Editorial Graica. Argentina. 2ª Edición.

Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., Aquino, G. (1997). *Recursos humanos*. Editorial Macchi. Argentina. 2da edición.

Billikopf, G. "A Win/Win Situation". *California Tomato Grower,* Marzo de 1982, 14.

Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Editorial Macchi. Argentina.

Blake, O. (2000), *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. 2da edición. Buenos Aires.

Bohiander, G., Snell, S. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. 14a . Edición. Cengage Learning Editores, S.A. México.

Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos.* Editorial McGraw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill. Colombia.

D' Anna, S., Hernández, L. (2006). *Introducción a la psicopedagogía laboral: Círculos de aprendizaje*. Buenos Aires. Revista Aprendizaje Hoy. 1ra edición.

Fierro, J. (2015). *Importancia de la capacitación laboral en el proceso de Innovación y sus resultados en las empresas*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo ISSN: 2007-2619, *12*.

Gore, E. (1998) *La educación en la empresa*. Editorial Gránica.

Gouveia, E., Montiel, K. (2006). *El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta.* Editorial Telos, 8(2).

Guangorena, A., Gabriela, A., Armenteros, M., Zermeño, L., Jaramillo, M. (2015). *Las Competencias Laborales: Estudio Exploratorio En El Sector Industrial De La Comarca Lagunera* (Labor Competencies: An Exploratory Study in the Industrial Sector in the Comarca Lagunera).

Hunt, J., Ropo, A. (1995). *Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of general motors*. Leadership Quar- terly*, 6*(3), 379-412.

Martínez, E., Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias. Principios y métodos*. Santiago, Chile.

Richino, S. (2008). *Selección de personal*. Editorial Paidos. Argentina. 2da edición.

Siliceo, A. (1996) *Capacitación y desarrollo de personal.* Ed. LIMUSA S.A. Noriega Editores, México.

Tamez, H., Abreu, J., Garza, E. (2009). *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico.* Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 4(1).

ANEXO

Entrevista a los participantes:

Entrevista n°: **Día y horario:**

Experiencia en el área:

Lugar (ciudad y sitio específico):

Entrevistador: Carolina Mónaco

1 - ¿Cuál es su vínculo con los empleados/colaboradores de la empresa?

2 -¿Considera que el proceso de selección de personal es importante al momento de proyectar el desempeño potencial de un candidato?

3 - ¿Cuáles son los aspectos que destacaría del proceso de selección de personal que se desarrolla actualmente?

4 - ¿Hay alguna instancia del proceso que considera más importante que otra?

5 - ¿Cómo se asegura de que un potencial colaborador es el indicado para una posición?

6 - ¿Cómo accionan desde el equipo luego de que el candidato ingresa a la empresa?

7 - ¿Realiza evaluaciones de desempeño a los colaboradores? ¿De qué tipo? ¿Con qué frecuecia?

8 - ¿Desarrolla capacitaciones a los colaboradores?

9 - ¿Cómo detectan las necesidades de capacitación?

10 - ¿Cuál es el tipo preponderante de capacitación que suele desarrollarse?

11 - ¿Qué estrategias de capacitación implementa?

12 - ¿Observa cambios en el desempeño de los colaboradores luego de la capacitación?

13 - ¿Realiza evaluaciones posteriores al proceso de capacitación?

14 - ¿Utilizan indicadores para evaluar el desempeño anterior y posterior al proceso?

15 - ¿Puede describirme el desempeño de un empleado Snoop Consulting?

CONSENTIMIENTO INFORMADO

A partir de la presente se informa a las participantes de la investigación *"*La capacitación y la selección de personal realizada con los empleados de la empresa Snoop Consulting de Capital Federal*"* acerca de la metodología de recolección de datos. Para ello se proporciona a la muestra participante una clara explicación del trabajo mencionado, con términos locales y simples, en un intercambio activo y respetuoso. Se describe en qué consiste una entrevista semi-dirigida, técnica que deberán cumplimentar, aproximadamente por una duración de 10 minutos. Cumpliendo este proceso se alcanzan dos objetivos: cumplir las obligaciones éticas del investigador, y proteger la identidad de los participantes, conociendo además que los datos brindados en la entrevista son confidenciales. Este trabajo de investigación no será publicado ni compartido para ningún otro fin que no sea para finalizar el ciclo de Licenciatura en Psicopedagogía de la alumna Carolina Mónaco; DNI 36.036.708.
Cada uno de los participantes comunica su conformidad si decide proseguir y brindar su colaboración, de lo contrario, de no ser de su consentimiento puede negarse libremente.

La autora, Carolina Mónaco.

Aceptan ser entrevistados: Fecha: