

La capacitación y desarrollo en la gestión del talento humano como base para la productividad

Adriana I. Murillo M.

Universidad de Panamá. Panamá

adriana.murillo@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

Verónica E. Tejedor V.

Universidad de Panamá. Panamá

veronica.tejedor@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

Recibido 6/1/26 – Aprobado 24/3/26

Resumen

Este artículo presenta una revisión teórica y analítica del subsistema de capacitación y desarrollo y su integración estratégica con la Gestión del Talento Humano (GTH). Se examina su papel como determinante clave de la productividad organizacional y la satisfacción laboral, fundamentado en la revisión de literatura científica especializada y en hallazgos empíricos recientes. Los resultados evidencian que las organizaciones que alinean sus inversiones en capacitación con los sistemas de evaluación del desempeño y los perfiles de competencia institucionales alcanzan mayores niveles de desarrollo en este subsistema. Se concluye que la capacitación trasciende su concepción tradicional como gasto operativo para consolidarse como una inversión estratégica que potencia las competencias del capital humano, favorece la adaptabilidad organizacional y fortalece la competitividad empresarial en el mercado global.

Palabras clave: formación, organización, capacitación, desarrollo, talento humano.

Training and development in human talent management as a basis for productivity

Abstract

This article presents a theoretical and analytical review of the training and development subsystem and its strategic integration with Human Talent Management (HTM). Its role as a key determinant of organizational productivity and job satisfaction is examined, based on a review of specialized scientific literature and recent empirical findings. Results show that organizations aligning their training investments with performance evaluation systems and institutional competency profiles achieve higher levels of development in this subsystem. It is concluded that training transcends its traditional conception as an operational expense to become a strategic investment that enhances human capital competencies, promotes organizational adaptability, and strengthens business competitiveness in the global market.

Keywords: training, organization, capacity building, development, human talent.

Introducción

En el ambiente organizacional contemporáneo, caracterizado por la transformación digital, la globalización y la competitividad dinámica, el talento humano se consolida como el principal activo estratégico para la sostenibilidad empresarial. Esta premisa adquiere relevancia operativa cuando se articula con sistemas estructurados de capacitación y desarrollo, los cuales dejan de ser funciones auxiliares para convertirse en ejes centrales de la Gestión del Talento Humano (GTH). La capacidad de una organización para diagnosticar, diseñar e implementar procesos formativos alineados con sus objetivos estratégicos se correlaciona directamente con su productividad, innovación y posicionamiento en el mercado.

El presente estudio adopta un enfoque descriptivo-analítico mediante la revisión sistemática de literatura científica especializada en el subsistema de capacitación y desarrollo, con énfasis en su integración con la GTH. La metodología incluyó la consulta de fuentes primarias y secundarias indexadas en bases de datos académicas como el Portal de Revistas Científicas de la Universidad de Panamá, así como artículos arbitrados, tesis doctorales, libros especializados y documentos institucionales de alcance internacional.

Marco teórico: el subsistema de capacitación y desarrollo

El subsistema de capacitación y desarrollo constituye un proceso fundamental dentro de la gestión organizacional. Como primera cita, se considera pertinente citar a Feijoó, J. L. Montarce, J. y Oubina, G. (2016), quien concibe la capacitación como un proceso que permite a todas las personas aprender o desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para mejorar en lo que hace día a día; No solo sirve para el trabajo, también en la vida personal porque impulsa el crecimiento. Según el autor lo define así:

“La detección a tiempo de las brechas en competencias, tanto técnicas como actitudinales, aportará a la implementación temprana de acciones de capacitación para que el colaborador alcance rápidamente el estándar de desempeño esperado. Asimismo, es sabido que el desenvolvimiento de un empleado en una organización depende, no solamente de sus competencias individuales, sino también de las posibilidades que brinda el entorno para su despliegue. Uno de los factores principales que influye en la puesta en práctica de las competencias es la capacidad de adaptación del individuo al nuevo contexto organizacional. Existe un proceso de formación inicial, del que participan los nuevos miembros de una organización, denominado Inducción. Dicho proceso tiene por objetivo transmitir al colaborador información relevante para su desarrollo en el entorno laboral, contribuyendo a su proceso de adaptación, integración y a la generación de sentido de pertenencia.” (p. 137)

Como segundo autor, se menciona a Montoya Agudelo, C. A. (II.) (2021):

“Actualmente, las organizaciones se encuentran en una ola de crecimiento, transformación y cambio permanente que indudablemente requiere que sus colaboradores adquieran nuevas competencias, conocimientos y habilidades para responder a los retos del entorno y las estrategias propuestas por las compañías.” (p. 223)

El autor Flores Villalpando (2014), evidencia cómo la capacitación es necesaria, destacando la apertura del desarrollo del talento humano como un factor relevante en las organizaciones:

“La capacitación de los trabajadores, se puede solicitar cierto monto en la planeación anual, justificando su relevancia en el logro de objetivos organizacionales. Al contrario, continuará atenta a la realidad de la empresa y a los lineamientos que establecen el resto de las áreas, pero al estar en contacto directo con la dirección

general, se beneficia del panorama general de la situación de la empresa, de la conveniencia de distintas acciones y de la capacidad de discutir con el resto de las áreas estratégicas, la conveniencia o no de las estrategias propuestas.” (p. 11)

El autor de acuerdo con el concepto de capacitación y desarrollo manifiesta que con el mismo el colaborador se educa y se forma con el fin de un crecimiento en todos los ámbitos y en la empresa le ayuda a potencializar las habilidades y destrezas logrando así la satisfacción laboral, con las competencias que requiere el puesto de trabajo.

Más adelante, el autor Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022) introduce una visión integradora del coworking, resaltando su dimensión humana y comunitaria como elemento clave para su éxito y expansión. El autor lo describe como:

“La capacitación es un proceso intuitivo y, generalmente, desarrollado por el mismo empresario, durante los primeros días laborales del nuevo colaborador, por medio de instrucciones básicas mientras realiza las actividades asignadas, salvo en algunos casos debido a disposiciones de orden legal, pues la capacitación se asocia como un costo y no una inversión. La remuneración mixta (pagos en dinero y especie) es común en estas organizaciones, ya que en buena parte de los casos el empresario brinda la alimentación a sus trabajadores. Los reconocimientos salariales adicionales no obedecen a políticas establecidas en las empresas, sino a la mera liberalidad del empresario y están supeditados a los resultados del negocio, al igual que al vínculo familiar con sus colaboradores.” (p. 84)

Un concepto valioso sobre la capacitación y desarrollo es el referente de González, M. y Olivares, S. (2015), quien agrega que la capacitación es un proceso de enseñanza y aprendizaje laboral. Según el autor:

“Debido a que el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las organizaciones se formalizó con la capacitación, el aprendizaje de nuevas pautas culturales, la mejora del clima laboral y la adquisición de nuevas habilidades personales que tienen que ver con la capacitación, misma que como ya hemos comentado, redimensionar su importancia y es evidente que esta se vincula no solo con la adquisición de habilidades técnicas sino que está presente en procesos tan diferentes como la integración de equipos de alto rendimiento, el cambio de actitudes y la formación del talento organizacional.” (p. 129)

Por otro lado, Ramos (2012) resalta como la búsqueda del crecimiento del trabajador dentro de una organización:

“El proceso de formación va desde el análisis de necesidades hasta la evaluación de los resultados. Es una cadena de acciones en la cual cada una de las cuales repercuten en la siguiente, formando parte todas ellas del proceso. La formación, como herramienta, pretende el cambio de conductas de los empleados de la empresa, de una forma sistemática y planificada.” (p. 60)

De acuerdo con González, M. y Olivares, S. (2015), la capacitación y desarrollo nos enseña que las necesidades de este subsistema son perecederas y que existen con mucho valor para llegar a la meta establecidas por la organización:

“La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (dnc), el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada.” (p. 130)

Formación y perfeccionamiento ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral, ayudando a la empresa a hacerle frente a los desafíos con planes de formación para sus trabajadores y asegurarse de que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes.

Algunos autores Cubillos, Calderón, et al., (2022) más destacan:

“La capacitación es un proceso intuitivo y, generalmente, desarrollado por el mismo empresario, durante los primeros días laborales del nuevo colaborador, por medio de instrucciones básicas mientras realiza las actividades asignadas, salvo en algunos casos debido a disposiciones de orden legal, pues la capacitación se asocia como un costo y no una inversión. La remuneración mixta (pagos en dinero y especie) es común en estas organizaciones, ya que en buena parte de los casos el empresario brinda la alimentación a sus trabajadores. Los reconocimientos salariales adicionales no obedecen a políticas establecidas en las empresas, sino a la mera liberalidad del empresario y están supeditados a los resultados del negocio, al igual que al vínculo familiar con sus colaboradores.” (p. 84)

Interrelación estratégica con la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano (GTH) se posiciona como un marco integral que articula de manera sinérgica los procesos de adquisición, desarrollo, retención y evaluación del capital humano con la estrategia organizacional. Esta interrelación con el subsistema de capacitación es fundamental para generar ventajas competitivas sostenibles y alcanzar los objetivos empresariales.

Colucci Jaspe, E. E. (2015), en su Estrategia metodológica para el desarrollo curricular de la especialización en Gestión del Talento Humano en las organizaciones, manifiesta:

“Para la definición de talento humano, se requiere considerar aspectos que lo cualifican e implican: conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, potencialidades, compromisos, intereses vocacionales, motivación, salud, autoridad; se asocia a competencias, en atención a las características de la personalidad humana expresadas en el desempeño laboral. La dinámica social de la naturaleza humana surge del paradigma social humanístico; el mismo estimula a las organizaciones a crecer, a prosperar y a mantener su continuidad para satisfacer las demandas económicas y sociales, buscando elevar la calidad de vida y otorgar la suprema felicidad a los seres humanos.” (p. 35)

Cuesta Santos, A. (2010), en su obra Gestión del talento humano y del conocimiento, advierte:

“En particular para el gestor o directivo empresarial, a quien la epistemología o teoría del conocimiento en verdad no le es afín en su cotidianidad empresarial, el necesario análisis sobre la psicología humana y su conocimiento ha de resultar denso. Sin embargo, el abordaje de la actividad clave de GRH que es la selección de personal de hoy día, independiente de tales análisis epistemológicos, no sería serio ni profesional. El directivo que gestionará competencias, que gerenciará a los profesionales laborando con sistemas informáticos y de telecomunicaciones, atendiendo no sólo trabajos relativos a procesos productivos y de servicios sino también asociados a procesos de información y de conocimientos, no podrá estar aislado de las concepciones y técnicas más actuales sobre adquisición y gestión del conocimiento, la personalidad humana y su interacción en grupos.” (p. 314)

Colucci Jaspe, E. E. (2015), define la función central de la GTH:

“La tarea fundamental de la GTH es planear, organizar, dirigir y

controlar las actividades realizadas por las personas integrantes de la organización, con el propósito de alcanzar las metas fijadas.” (p. 36)

Moreno García, V. (2012), en su obra *Gestión de Recursos Humanos*, conceptualiza:

“La gestión de recursos humanos hace referencia al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa con el fin de conseguir aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella.” (p. 18)

Un hallazgo crítico es aportado por Ortiz Isaza, L. y Perdomo González, L. (2020), quienes concluyen:

“En cuanto a la existencia de políticas en gestión del talento humano, para S&G Administración PH SAS aplica la del outsourcing. A juicio de las investigadoras es buena, pero no en aspectos tan sensibles como el manejo del talento humano. Por tanto, está la necesidad de retomar el control de su personal y cambiar su política de externa a interna; así como asumir directamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación. La razón es sencilla, en la modalidad actual el contratista no se ve como trabajador, en cambio se siente en una relación de cliente-proveedor. Entonces, el trabajo es visto como un servicio para el cliente (la organización), quien supuestamente lo contrata y esto baja su moral. Como resultado, las condiciones laborales generan una connotación negativa: el contratista en relación con los trabajadores de planta. Por ello, se sienten en inferioridad de condiciones por falta de acceso a los beneficios de un empleado, por ejemplo, de aparecer en la nómina de la empresa. En conclusión, habrá menor productividad. Sobre la estructura organizacional, se recomienda crear un área de talento humano dentro de su propia estructura para lograr una total identidad del colaborador. Una vez evidencie que por su cargo está dentro de la empresa tendrá una mayor seguridad y trabajará a gusto; a su vez, brindará lo mejor de su capacidad para sacar adelante los objetivos propuestos.” (p. 15)

Colucci Jaspe, E. E. (2015), sintetiza la esencia de la GTH como:

“un conjunto de procesos gerenciales en sinergia con la estrategia organizacional, que, mediante la captación y desarrollo del potencial humano, permite orientar el rol de las personas hacia un cambio cultural, para satisfacer las necesidades colectivas

e individuales, en el marco de la creación, consolidación, optimización y crecimiento de instituciones de producción social y progreso del país.” (p. 37)

Por otro lado, González, M. y Olivares, S. (2015) cuentan que muchos son los factores estratégicos que demandan procesos eficientes. El autor describe sobre los procesos de cambios en el entorno, la organización y en la fuerza de trabajo:

“Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo. Causas de la demanda. Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización y en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo.” (p. 110)

Flores Villalpando, R. (2014), reflexiona sobre el valor estratégico del capital humano:

“La persona es la única que puede aumentar el valor laboral, en el sentido de que al desarrollar sus habilidades y aptitudes se convierte en un recurso mucho más valioso, laboralmente hablando. Bajo este contexto, las empresas deciden invertir en sus trabajadores, a través de las prácticas de recursos humanos que explicamos antes (análisis de puestos, reclutamiento y selección, formación y gestión de la carrera). Sin embargo, para establecer bajo qué enfoque se realizarán estas actividades, es necesario determinar antes para dónde irá la empresa, qué es lo que busca y, a través del análisis de sus trabajadores, establecer el estado actual, que se necesitaría de ellos y si es factible llegar a las metas en el tiempo planteado: ahí es donde el área de Recursos Humanos interviene directamente en la planeación estratégica. Podemos afirmar que la proactividad es la principal ventaja que trae a las organizaciones la planeación de sus Recursos humanos. ‘Ser proactivo significa mirar adelante y desarrollar una visión de dónde quiere que vaya la empresa y cómo puede utilizar sus recursos humanos para llegar hasta allí. Además, para poder tener la visión a futuro no basta sólo soñar o imaginar a dónde se gustaría llegar, hace falta analizarlo desde un punto de vista crítico.’” (p. 22)

La capacitación y Desarrollo con la Gestión del Talento Humano son importantes señalar el concepto que tiene que ver con los valores, actitudes, etc., que los trabajadores desarrollan en el ambiente laboral. Por consiguiente, citamos a González, Olivares (2015), quien afirma la

necesidad de contar con un capital humano que lidere la forma de trabajo.

González, M. y Olivares, S. (2015), destacan:

“Todas las empresas necesitan del capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o intelectual. Durante la fase de ingreso podemos identificar los siguientes procesos: reclutamiento, selección e inducción.” (p. 115)

También es importante recalcar la gestión de talento humano como el elemento para darle valor a los trabajadores dentro de una organización. Así lo manifiesta Flores Villalpando (2014):

“Con lo anterior, cabe reflexionar entonces el lugar que ocupa el área de Recursos Humanos en cada organización. Si bien, la ubicación del área en el organigrama no es el único elemento para establecer si consideran o no a sus trabajadores como activos valiosos, si es cierto que es una buena aproximación para identificar el nivel de autonomía, poder y estrategia que tiene el área encargada de las personas que ahí trabajan.” (p. 12)

El talento humano es un Líder de efectividad se define como una persona encargada de manejar a un equipo de trabajo el cual guía, inspira, motiva, escucha y toma en cuenta al personal para tener ideas en base a su trabajo esto hace que el personal aumente la productividad y se sienta comprometido con la empresa.

El autor Flores Villalpando, R. (2014), explica el rol estratégico del área de RH:

“El área de RH es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Así, cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores. En este sentido, la administración de recursos humanos debe anticiparse a los hechos. Su función no sólo consiste en reaccionar frente a las decisiones que dicta la Dirección General de la organización, también la apoya en el diseño de dichas estrategias basadas en información sobre la realidad del personal y la visión de la organización. Es un hecho que los trabajadores de una organización representan una ventaja competitiva para la organización, entonces para atraerlos y mantenerlos es necesario aplicar políticas y prácticas de acuerdo con lo que les resulte atractivo.” (p. 9)

Según este estudio se comprende que la Gestión del Talento Humano no se limita a la administración tradicional de personal, sino que abarca todo espacio donde confluyen individuos con objetivos productivos. En este marco, los espacios de coworking emergen como entornos no convencionales, pero altamente significativos para la gestión del talento, ya que propician la interacción entre profesionales de diversas áreas, estimulan la innovación colaborativa y facilitan el desarrollo de habilidades transversales como la comunicación, la adaptabilidad y la autogestión.

Vértice, P. (2008), señala los cambios organizacionales:

“Introducción Los profundos cambios producidos en estas últimas décadas a nivel tecnológico, cultural o económico han afectado a todos los campos de la sociedad. La empresa tampoco ha podido escapar a estos cambios teniendo que adoptar nuevas políticas organizativas y de gestión para adecuarse a las nuevas necesidades que la sociedad actual demanda. Frente a un periodo pasado, donde la rigidez de estructuras y funcionamiento era la nota dominante de la empresa, se ha pasado a una flexibilización de todos los elementos de la misma. En esta disonancia, numerosas empresas aún mantienen un sistema de clasificación rígido, como elemento base para la asignación de retribuciones en la empresa. Esta rigidez está en contra de la flexibilización de la que venimos hablando, ya que hoy día se buscan personas polivalentes para favorecer esa capacidad de adaptación que las empresas necesitan. Esta polivalencia no puede medirse como antaño y evidentemente tampoco puede retribuirse de la misma forma.” (p. 76)

Moreno García, V. (2012), destaca competencias clave en la GTH:

“Compromiso: trabajar conjuntamente con el resto del equipo para cumplir con los objetivos de la organización. Empatía: hace referencia a la capacidad de captar y comprender los sentimientos, las emociones y las vivencias de los demás, de ponerse en el lugar del otro. Este aspecto es fundamental para un directivo de RRHH. Manejo de conflictos: en una organización surgen en el día a día situaciones tensas y desacuerdos entre los propios empleados, y entre estos con sus responsables de departamento, por lo que la persona encargada de los recursos humanos debe ser competente a la hora de negociar y resolver desacuerdos, manejando con diplomacia y tacto situaciones tensas, así como proponiendo soluciones que beneficien a todos.” (p. 18)

Tejedor (2023) en su tesis doctoral titulada: Nivel de desarrollo del sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del distrito de Panamá. Menciona que “En el nivel A en el desarrollo del Subsistema de Capacitación y Desarrollo se ponderó un alto nivel a las empresas que determinan su inversión en capacitación y desarrollo en atención a los resultados de la evaluación del desempeño y que el marco de referencia es la guía de requisitos mínimos o las competencias que determina el perfil de cada cargo en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos. Entre el sesenta y dos y el sesenta y siete por ciento (62-67%) de las empresas que tienen estas variables están en el nivel A. (p. 205)

Relevancia de la capacitación y desarrollo

Moreno García, V. (2012).

“Formación y desarrollo: facilita la creación de los programas de formación debido a que este proceso especifica los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para el desempeño exitoso de puestos en una organización. Salud laboral y prevención: el ADPT también debe recoger las condiciones ambientales, físicas, higiénicas, de seguridad, etc., en las que se desarrollen los puestos de trabajo. (p. 75)

Moreno García, V. (2012).

Integración: programas de formación, supervisión controlada, programas de orientación, planes de carrera, planes de promoción, traslados y sucesiones. (p.106)

Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2023).

“Los dirigentes-empleados, a su vez, usualmente recurren a capacitaciones impartidas por agremiaciones como Cotelco o entidades como el SENA o la Cámara de Comercio. (p. 96)

Mencionamos a Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2023), quien aporta un lugar de preponderancia dentro de la empresa en este subsistema. Según el autor:

“La práctica de capacitación no reviste igual importancia en todas las organizaciones y en algunas hasta se subestima, es un proceso intuitivo y desarrollado, en buena parte de las organizaciones, por el mismo empresario, salvo en algunos casos en los que se hace uso de capacitaciones gratuitas impartidas por agremiaciones. En términos generales, los dirigentes-propietarios

no cuentan con formación profesional y se han capacitado por medio de instrucciones y recomendaciones dadas por personas con experiencia en la actividad hotelera o accediendo a redes sociales o sitios web que disponen de información sobre hotelería. Los dirigentes-empleados, a su vez, usualmente recurren a capacitaciones impartidas por agremiaciones como Cotelco o entidades como el SENA o la Cámara de Comercio. Los dirigentes de las organizaciones estudiadas no establecen planes de formación para su personal, sino que esta práctica se asocia fundamentalmente a la inducción que corresponde a instrucciones básicas sobre las actividades a desarrollar que, generalmente, imparte el mismo dirigente al nuevo empleado y que puede comprender desde un par de horas hasta varios días en los que el recién vinculado recibe acompañamiento de un trabajador con experiencia en las labores.” (p. 96)

Relevancia de la capacitación y desarrollo

La relevancia del subsistema de capacitación y desarrollo radica en su capacidad para transformar el capital humano en un activo estratégico que impulsa tanto el crecimiento individual como el organizacional. A través de procesos de formación estructurados y alineados con los objetivos empresariales, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos del entorno competitivo y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Moreno García, V. (2012), destaca la importancia multifacética de la capacitación:

“Formación y desarrollo: facilita la creación de los programas de formación debido a que este proceso especifica los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para el desempeño exitoso de puestos en una organización. Salud laboral y prevención: el ADPT también debe recoger las condiciones ambientales, físicas, higiénicas, de seguridad, etc., en las que se desarrollen los puestos de trabajo.” (p. 75)

El mismo autor enfatiza los mecanismos de integración organizacional:

“Integración: programas de formación, supervisión controlada, programas de orientación, planes de carrera, planes de promoción, traslados y sucesiones.” (p. 106)

En el contexto específico de ciertas industrias, como la hotelera, Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2023), observan patrones particulares en las prácticas de capacitación:

“Los dirigentes-empleados, a su vez, usualmente recurren a capacitaciones impartidas por agremiaciones como Cotelco o entidades como el SENA o la Cámara de Comercio.” (p. 96)

Los mismos autores profundizan en la naturaleza y limitaciones de las prácticas de capacitación en ciertos tipos de organizaciones:

“La práctica de capacitación no reviste igual importancia en todas las organizaciones y en algunas hasta se subestima, es un proceso intuitivo y desarrollado, en buena parte de las organizaciones, por el mismo empresario, salvo en algunos casos en los que se hace uso de capacitaciones gratuitas impartidas por agremiaciones. En términos generales, los dirigentes-propietarios no cuentan con formación profesional y se han capacitado por medio de instrucciones y recomendaciones dadas por personas con experiencia en la actividad hotelera o accediendo a redes sociales o sitios web que disponen de información sobre hotelería. Los dirigentes-empleados, a su vez, usualmente recurren a capacitaciones impartidas por agremiaciones como Cotelco o entidades como el SENA o la Cámara de Comercio. Los dirigentes de las organizaciones estudiadas no establecen planes de formación para su personal, sino que esta práctica se asocia fundamentalmente a la inducción que corresponde a instrucciones básicas sobre las actividades a desarrollar que, generalmente, imparte el mismo dirigente al nuevo empleado y que puede comprender desde un par de horas hasta varios días en los que el recién vinculado recibe acompañamiento de un trabajador con experiencia en las labores.” (p. 96)

La relevancia estratégica de la capacitación y desarrollo se manifiesta en varias dimensiones críticas para el éxito organizacional:

1. Desarrollo de competencias alineadas con objetivos estratégicos: La formación permite cerrar brechas entre las habilidades actuales de los colaboradores y las requeridas para alcanzar los objetivos empresariales.
2. Adaptación al cambio organizacional: En un entorno empresarial dinámico, la capacitación continua facilita la adaptación a nuevas tecnologías, procesos y modelos de negocio.
3. Mejora del clima laboral y retención del talento: Los programas de desarrollo demuestran el compromiso de la organización con el crecimiento profesional de sus colaboradores, lo que aumenta la satisfacción laboral y reduce la rotación.

4. Incremento de la productividad y calidad del trabajo: La formación adecuada reduce errores, optimiza procesos y mejora la eficiencia operativa.
5. Preparación para sucesiones y planes de carrera: La capacitación sistemática permite identificar y desarrollar talento interno para posiciones de liderazgo futuras.
6. Cumplimiento normativo y estándares de calidad: En muchos sectores, la capacitación es esencial para cumplir con regulaciones y mantener certificaciones de calidad.

Sin embargo, como evidencian los hallazgos de Cubillos Calderón et al. (2023), persisten desafíos significativos en la implementación efectiva de sistemas de capacitación, particularmente en pequeñas y medianas empresas donde prevalece un enfoque informal, reactivo y desarticulado de la formación del personal.

Conclusión

El análisis teórico y empírico presentado en este artículo demuestra que el subsistema de capacitación y desarrollo constituye un pilar fundamental dentro de la Gestión del Talento Humano, con implicaciones directas en la productividad, competitividad y sostenibilidad organizacional. La evidencia recopilada revela una correlación significativa entre la efectividad de los procesos de capacitación y el logro de los objetivos estratégicos empresariales.

Los hallazgos de la investigación empírica realizada por Tejedor (2023) en grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá confirman que las organizaciones que integran sistemáticamente sus inversiones en capacitación con los resultados de la evaluación del desempeño y los perfiles de competencia institucionales alcanzan niveles superiores de desarrollo en este subsistema. Específicamente, entre el 62% y 67% de las empresas clasificadas en el nivel A demuestran esta alineación estratégica.

La revisión de literatura especializada evidencia consenso entre diversos autores sobre la naturaleza transformadora de la capacitación cuando se concibe como una inversión estratégica más que como un gasto operativo. Desde la perspectiva de Feijoó et al. (2016) como proceso de aprendizaje integral, hasta la visión de González y Olivares (2015) como sistema formal de enseñanza-aprendizaje laboral, los enfoques convergen en destacar su papel central en el desarrollo del capital humano.

No obstante, persisten desafíos significativos documentados por autores como Cubillos Calderón et al. (2022, 2023), quienes observan que, en numerosas organizaciones, particularmente pymes, la capacitación sigue siendo un proceso intuitivo, limitado a inducciones básicas y percibido como costo más que como inversión. Esta realidad subraya la necesidad de transformar las prácticas de gestión del talento hacia modelos más estratégicos e integrados.

La interrelación entre capacitación y Gestión del Talento Humano, analizada a través de las contribuciones de Colucci Jaspe (2015), Cuesta Santos (2010), Moreno García (2012) y otros autores, revela que la sinergia entre estos sistemas es determinante para generar ventajas competitivas sostenibles. La GTH trasciende así la administración tradicional de personal para convertirse en un marco integral que articula procesos de adquisición, desarrollo, retención y evaluación del capital humano con la estrategia organizacional.

En conclusión, las organizaciones que internalizan la capacitación y desarrollo como componentes estratégicos de su gestión del talento humano no solo optimizan el rendimiento de su capital humano, sino que construyen capacidades organizacionales difíciles de replicar. La evidencia presentada sugiere que el éxito en este ámbito requiere: (1) alineación con sistemas de evaluación del desempeño, (2) integración con perfiles de competencia institucionales, (3) concepción como inversión de largo plazo, y (4) evaluación sistemática de impactos y retornos.

Futuras investigaciones podrían profundizar en modelos de medición del retorno de la inversión en capacitación, en el impacto de las tecnologías educativas emergentes, y en estrategias de formación para entornos de trabajo híbridos y remotos que caracterizan la nueva normalidad organizacional.

Referencias bibliográficas

- Colucci Jaspe, E. E. (2015). *Estrategia metodológica para el desarrollo curricular de la especialización en Gestión del Talento Humano en las organizaciones* (). <https://elibro.net/es/ereader/upanama/90602?page=36>
- Cubillos Calderón, C. H., Cáceres Mayorga, J. X., y Montealegre González, J. V. (2023). *Gestión de personas en pequeños hoteles* (1 ed.). Ibagué, Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/232954?page=96>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/69130?page=314>
- Feijoó, J. L., Montarce, J., y Oubiña, G. (2016). *El talento humano en hotelería y turismo: aspectos claves en la gestión de personas* (ed.). Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/78917?page=137>
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos* (ed.). México, D.F., México: Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/41180?page=22>
- González, M., y Olivares, S. (2015). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano* (ed.). México, D.F., México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/39473?page=110>
- Montoya Agudelo, C. A. (II.) (2021). *Lo humano: factor esencial para el desarrollo* (1 ed.). Bogotá, Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/214505?page=223>
- Moreno García, V. (2012). *Gestión de Recursos Humanos* (2 ed.). Antequera, Málaga, IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/124389?page=18>
- Ortiz Isaza, L., y Perdomo González, L. (2020). *Factores destacados en la gestión del talento humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&G Administración PH SAS. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(2), 59–77. Bogotá, Fundación Universitaria San Mateo. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/187928?page=15>
- Ramos Ramos, P. (Coord.) (2012). *Recursos humanos* (2ed.). Málaga, Editorial

ICB. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/111459?page=60>

- Rojas, P. (2012). *Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento* (ed.) Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/56268?page=28>
- Tejedor, V. (2023). *Nivel de desarrollo del sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del distrito de panamá*, Universidad de Panamá: https://up-rid.up.ac.pa/6522/1/veronica_tejedor.pdf
- Vértice, P. (2008). *Planificación de los recursos humanos* (ed.). Málaga, España: Editorial Publicaciones Vértice. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/59432?page=76>

