



CAPACITACION

CONCEPTOS BÁSICOS

LA CAPACITACIÓN

INTRODUCCION

Ubicar la capacitación, el desarrollo y la evaluación del desempeño en el entorno general, tanto a nivel organizacional como individual, brinda un mundo lleno de conocimientos y de responsabilidades para los líderes en las organizaciones los cuales deben estar a la par de las demandas del mundo moderno.

Hoy en día se requieren individuos organizados, con una clara comprensión de la situación. Apreciados en la sociedad por la construcción de valores integrales; así como de competencias que permiten atender con una visión sistémica y estructural las diversas problemáticas que día a día se presentan en las empresas y que demandan calidad de servicio para su solución. Alinear la estrategia de personal con la del negocio, requiere no solo del conocimiento y expectativas del personal, sino también de la capacidad de los directivos y líderes estrategas, para re direccionar las operaciones productivas y financieras empresariales, con base principal en las personas.

Para ello, la gerencia general en coordinación con los directores del área de gestión humana, deben acordar el planeamiento del desarrollo del potencial humano de su organización, estableciendo una clara política de sostenibilidad con el fin de generar el conocimiento y la formación que se requieren. Es una necesidad recurrente contar en las organizaciones con Gerentes líderes en dirección estratégica, que propicien el desarrollo de las personas, que sirvan de guías y de mentores en la construcción del aprendizaje organizacional, en el cual, se deberán tener bien definidos tres principios básicos: alineamiento, reaprendizaje y autorregulación en los procesos administrativos.

CAPACITACION Y DESARROLLO

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE FORMACION

El proceso de análisis de necesidades de formación, es la primera etapa del desarrollo de un individuo o grupo de individuos que aspira a una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quienes la obtienen alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

El proceso de Análisis de Necesidades de Formación, que ahora estudiamos, tiene, entre otras, estas características:

- Es un esfuerzo sistemático antes de diseñar y poner en práctica cualquier tipo de programa formativo.
- Es una búsqueda planificada de las necesidades de los alumnos potenciales o futuros, en términos de formación.

- Utiliza datos significativos extraídos de la realidad.
- Está en proceso constante de revisión.
- Crea las condiciones de una formación más eficaz de los recursos
- Da a los programas mayor fundamento, credibilidad y rentabilidad.

Objetivo

- Adquirir el marco conceptual del Análisis de Necesidades de Formación, comprendiendo el significado y alcance, así como la utilidad de su aportación al proceso de Planificación de la Formación.
- Conocer y Aplicar los instrumentos para la realización del Análisis de Necesidades de Formación.
- Desarrollar las destrezas y habilidades propias de la elaboración y aplicación de técnicas para el Análisis de las Necesidades de Formación.
- Practicar las técnicas de Análisis de Necesidades de Formación en situaciones reales.

Las necesidades de formación se pueden clasificar de la siguiente forma:

- las que tiene un individuo, un grupo,
- las que requieren solución inmediata, o una solución futura,
- las que la compañía puede resolver por sí misma,
- las que un individuo puede resolver por sí solo,
- las que piden actividades informales,
- las que requieren actividades formales,
- las que un individuo puede resolver en grupo,
- las que precisan instrucción fuera del trabajo.

Definición de formación, capacitación y desarrollo

Formación

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

Capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar

excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Desarrollo

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros.

La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras, lo prepara para ello a más largo plazo.

CAPACITACION

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización. Además de:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.

- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

Pasos Hacia La Capacitación Y El Desarrollo

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias

organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

Detectar las necesidades de capacitación

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- Análisis Organizacional: que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- Análisis de Tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- Análisis de la Persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **TIEMPO**: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **ÁMBITO**: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **SITUACIÓN LABORAL**: para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.

- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

Técnicas De Detección De Necesidades

Es importante tomar en cuenta alguna de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación. Estas son:

Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.

Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.

Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

Entrevista: a base de preguntas abiertas o estructuradas.

Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.

Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

Encuestas: con preguntas abiertas o cerradas.

Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.

Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocer. Autoevaluación: registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.

Análisis de problemas: permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.

Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo.

Ley de Pareto: problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas.

Evaluaciones psicológicas de selección de personal.

Evaluación de desempeño. En el marco de la detección de necesidades de capacitación, la evaluación del Proceso de Necesidades de Capacitación se hace imperiosa.

Identificación de recursos.

Los Recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas solo con las necesidades detectadas. Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.

2. Humanos: la función de capacitación es una función de línea y de staff.

3. Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.

4. Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

Integración de un plan de capacitación

La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles. Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

• Plan de Reemplazos: esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para

ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

• Plan de Sucesión: denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:

- Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.

- Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

- Plan de carrera: el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo. Otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la empresa y las habilidades y conocimiento de los empleados.

Diseño de una Planeación de la Capacitación

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación.

- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.

- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.

- Selección de instructores. Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).

- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.

- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

Ejecución de programas de capacitación

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de Programas de Capacitación en su organización.

Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

A continuación analizaremos brevemente algunos elementos que están considerados en el diseño del Programa de Capacitación.

- **Establecimiento de objetivos:** Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.
- **Contenido del programa:** La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje,

Principios Del Aprendizaje:

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.

- **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.

- **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.

- **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.

- **Retroalimentación:** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

Herramientas De Capacitación

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales.

Factores para seleccionar una técnica de Capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Técnicas de Capacitación Aplicadas:

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

• Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo: dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:

- Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

- Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.

- Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

• Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo: en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:

- Conferencias, vídeos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

- Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

- Actuación o dramatización: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- Estudio de casos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- Lectura, estudios Individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- Capacitación en Laboratorios de Sensibilización: consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

ANALISIS ORGANIZACIONAL.

1. Concepto: La palabra Diagnóstico, es de origen griego y significa "el acto o arte de conocer". Se usa frecuentemente en el campo de la Medicina y se refiere a la actividad que determina la naturaleza de una enfermedad.

2. La observación de los síntomas y el análisis e identificación de sus causas ayudarán al médico a ofrecer soluciones para lograr la curación, soluciones que podrán ser de tipo terapéutico o quirúrgico. En la actualidad, la palabra Diagnóstico se utiliza en numerosos ámbitos. Por ejemplo, en mecánica, cuando un automóvil tiene algún desperfecto, el especialista propone un chequeo o diagnóstico. En el terreno de la gestión empresarial, se puede establecer una equivalencia, especialmente en el caso de que una organización se encuentre en dificultades.

Necesidad de realizar un Diagnóstico: Se puede definir de forma esquemática dos situaciones en una empresa:

- Que se encuentre en dificultades.
- Que goce de buena salud.

En el primer caso, se recurre al Diagnóstico por necesidad para identificar la causa del problema y plantear las medidas que eliminen dicha causa. En el segundo caso, la solicitud de Diagnóstico puede deberse a una voluntad de la Dirección de optimizar el rendimiento de la empresa. Por

tanto, el Diagnóstico es una herramienta de la Dirección, que permitirá ayudar a comprender el pasado y el presente, y actuar en el presente y futuro.

El concepto de Diagnóstico se enmarca dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Peter Drucker, célebre consultor norteamericano y autor de éxito de temas sobre gestión empresarial, señala que un directivo eficaz dedica, cuando menos el 50% de su tiempo a tareas de este tipo.

Análisis Organizacional.

Abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización. El análisis organizacional contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa, también abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización, además contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa. En definitiva el análisis organizacional es un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas- democráticos que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Análisis de recursos humanos

El análisis de los recursos humanos se ha orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba. La consecuencia es que la mayoría de los estudios sobre el particular se han centrado en demostrar la existencia de una correlación positiva entre la planificación de los recursos humanos y la obtención de rendimientos, ignorando otras cuestiones como la influencia de la implicación de los trabajadores sobre el proceso de creación de valor.

Así, la literatura al respecto, lejos de hallar evidencia empírica de las supuestas contribuciones de los recursos humanos al logro de una ventaja competitiva sólo ha sido capaz de constatar los inconvenientes de la aplicación de políticas concretas de personal. Ello trae como consecuencia que se cuestione si la gestión de recursos humanos es una variable lo suficientemente importante como para lograr por sí misma una ventaja competitiva o, si simplemente se trata de una variable que necesita ser tenida en cuenta conjuntamente con otras.

Este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.

El análisis humano enfoca al hombre, es decir, al trabajador, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

Además de los objetivos señalados, con este tipo de análisis se pretende determinar si los empleados que ocupan altas y medianas posiciones son capaces de avanzar dentro del sistema de puestos de la empresa a través del entrenamiento y desarrollo o en su defecto se requerirá de la adquisición de nuevo personal. Análisis de Recursos Humanos. Este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.

Evaluación del desempeño

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”, Sin embargo, nos preguntamos, ¿Qué significa, realmente, evaluar? Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona” El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona” Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas. Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.” Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución,

calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Evaluación del desempeño es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

Razones para evaluar el desempeño

1. Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
2. Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
3. Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
4. La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

Pasos en la evaluación del desempeño

1. Definir el puesto. Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
3. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo

CONCLUSION

El desarrollo de una nueva era y por ende de la emergencia de una nueva sociedad está en marcha. Es allí donde la Administración del Recursos Humanos se ha convertido en recurso estratégico para las organizaciones y para la sociedad. En ella las redes, aplicaciones empresariales y capital intelectual, convergen para habilitar transformaciones en diferentes direcciones: en la estructura del trabajo y del empleo, en las formas de comercialización de bienes y servicios, en el cómo aprendemos y cómo enseñamos y hasta en la forma como ahora percibimos aspectos asociados a la seguridad individual, grupal o colectiva. Es el entorno de comienzos de, donde la "gerencia" deberá comprender que emerge una manera diferente de pensar y de hacer las cosas. A partir de allí las organizaciones y quienes tienen la responsabilidad de gerenciarlas, están

presenciando un momento inédito de quiebre histórico, que ocasiona el agotamiento del modelo gerencial prevaleciente, lo cual alude a una crisis epistémica en el campo de las Administración de Recursos Humanos que propician un terreno fértil para que los estudiosos e investigadores del área, con el desarrollo humano en las organizaciones de la mano con la administración de recursos humanos se comience a cartografiar esta realidad y a dar cuenta de las contradicciones, paradojas, utopías, retos y desafíos que trae consigo el cambio que proporciona el crecimiento del personal dentro de las organizaciones, su capacitación, su entrenamiento adecuado y la creación de experiencias que soporten la esencia real del crecimiento personal y la gerencia del talento humano como parte fundamental de las organizaciones.