

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MERCADOTECNIA



Seminario de Graduación para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Tema: Gestión de Recursos Humanos

Subtema: Desarrollo de los Recursos Humanos en las organizaciones

Elaborado por:

Br. José Alexander Sánchez Chávez

Tutor: M.B.A. José Javier Bermúdez

Managua, Nicaragua, Diciembre 2014

INDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTO | ii |
| VALORACIÓN DOCENTE | iii |
| RESUMEN | iv |
| INTRODUCCION | 1 |
| JUSTIFICACIÓN | 3 |
| OBJETIVOS | 4 |
| Objetivo general..... | 4 |
| Objetivos específicos..... | 4 |
| CAPITULO UNO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL | 5 |
| 1.1. El proceso de reclutamiento de personal | 5 |
| 1.2. Mercado de trabajo..... | 7 |
| 1.3.Concepto de reclutamiento | 8 |
| 1.3.1. Reclutamiento interno | 8 |
| 1.3.1.1. Ventajas reclutamiento interno | 10 |
| 1.3.1.2. Desventajas | 10 |
| 1.3.2. Reclutamiento Externo..... | 10 |
| 1.3.2.1. Técnicas de reclutamiento externo..... | 11 |
| 1.3.2.2. Ventajas reclutamiento externo | 11 |
| 1.3.2.3. Desventajas | 12 |
| 1.4. ¿La administración de recursos humanos (ARH) hoy en día cómo reclutan las empresas? | 12 |
| 1.4.1. Agencias de reclutamiento..... | 13 |
| 1.4.2. Carteles o anuncios en lugares visibles | 13 |
| 1.4.3. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores..... | 14 |
| 1.4.4. Consulta a los archivos de candidatos | 14 |
| 1.4.5. Reclutamiento virtual..... | 14 |
| CAPITULO DOS SELECCIÓN DE PERSONAL | 17 |
| 2.1.El concepto de selección de personal | 17 |
| 2.2. Proceso de Selección de personal | 17 |
| 2.2.1. La selección como un proceso de comparación | 19 |
| 2.2.2.La selección como un proceso de decisión y de elección | 19 |

| | |
|---|----|
| 2.3. Pasos del proceso de selección | 20 |
| 2.3.1 recepción de curricular | 20 |
| 2.3.2. Evaluación de antecedentes recopilados..... | 21 |
| 2.3.3. Entrevista de selección..... | 21 |
| 2.3.4. Requisitos | 22 |
| 2.3.4.1. Comunicativas: orales y escritas | 23 |
| 2.3.4.2. Toma de decisiones: aumenta con conocimientos y práctica | 23 |
| 2.3.4.3. Conocimiento de sí mismo..... | 23 |
| 2.4. La interacción | 23 |
| 2.5.1. Preparación de la entrevista | 24 |
| 2.5.2. Charla introductoria | 25 |
| 2.5.3. Inicio de la entrevista o indagación..... | 25 |
| 2.5.4. Cierre de la entrevista | 25 |
| 2.5.5. Evaluación general de la entrevista | 25 |
| 2.6. Verificación de datos y referencias | 27 |
| 2.6.1. Pruebas de idoneidad..... | 27 |
| 2.7. Decisión de contratar | 27 |
| CAPÍTULO TRES CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | 29 |
| 3.1. Concepto de capacitación | 29 |
| 3.2. Factores que afectan la capacitación y el desarrollo | 30 |
| 3.3. Proceso de capacitación..... | 32 |
| 3.3.1. Diagnostico..... | 32 |
| 3.3.1.1. Análisis organizacional | 32 |
| 3.3.1.2. Análisis Funcional | 33 |
| 3.3.1.3. Identificación de las necesidades de capacitación..... | 33 |
| 3.4. Tipos de capacitación | 36 |
| CAPÍTULO CUATRO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 39 |
| 4.1. Concepto de evaluación del desempeño | 39 |
| 4.2. Qué es evaluación del desempeño?..... | 40 |
| 4.2.1. ¿Qué es sistema de evaluación del desempeño? | 41 |
| 4.2.2. ¿Qué es medición de desempeño? | 42 |
| 4.2.3. Importancia | 42 |

| | | |
|----------|--|----|
| 4.2.4. | Ventajas..... | 42 |
| 4.2.5. | Beneficios | 43 |
| 4.2.6. | Elementos..... | 44 |
| 4.2.7. | Elementos subjetivos del calificador..... | 45 |
| 4.3. | Contribuciones | 46 |
| 4.3.1. | Captación de Recursos Humanos..... | 46 |
| 4.3.2. | Compensaciones | 46 |
| 4.3.3. | Motivación | 46 |
| 4.3.3.1. | Desarrollo y Promoción..... | 46 |
| 4.3.3.2. | Comunicación | 47 |
| 4.3.3.3. | Adaptación al Puesto de Trabajo | 47 |
| 4.3.3.4. | Descripción de Puestos: | 47 |
| 4.4. | Entre los métodos más usados podemos nombrar | 47 |
| 4.4.1. | Método de Escala Gráfica: | 48 |
| 4.4.1.1. | Características | 48 |
| 4.4.1.2. | Ventajas..... | 49 |
| 4.4.1.3. | Desventajas | 49 |
| 4.4.2. | Método de elección forzada | 50 |
| 4.4.2.1. | Características | 50 |
| 4.4.2.2. | Ventajas..... | 51 |
| 4.4.2.3. | Desventajas | 51 |
| 4.4.3. | Método de investigación de campo..... | 52 |
| 4.4.3.1. | Características | 52 |
| 4.4.3.2. | Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos..... | 52 |
| 4.4.3.3. | Ventajas..... | 53 |
| 4.4.3.4. | Desventajas | 53 |
| 4.4.4. | Método comparación por pares | 54 |
| 4.4.4.1. | Características | 54 |
| 4.4.4.2. | Ventajas..... | 54 |
| 4.4.5. | Escala de calificación basada en el comportamiento | 54 |
| 4.4.5.1. | Características | 54 |
| 4.4.5.2. | Ventajas..... | 55 |

| | |
|--|----|
| 4.4.5.3. Desventajas | 55 |
| 4.4.6. Evaluación en 360° | 55 |
| 4.4.6.1. Objetivos | 56 |
| 4.4.6.2. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes..... | 56 |
| 4.4.6.3. Propósito | 56 |
| 4.4.6.4. Ventajas..... | 57 |
| 4.4.6.5. Desventajas | 57 |
| 4.4.7. ¿que se evalúa? | 57 |
| 4.4.7.1. Factores que generalmente se evalúan | 58 |
| 4.4.7.2. Etapas de una evaluación..... | 58 |
| 4.4.8. Razones para evaluar el desempeño | 59 |
| 4.4.9. ¿Cómo se debe realizar la evaluación? | 59 |
| 4.5. Responsabilidad por la evaluación del desempeño | 60 |
| 4.5.1. Problemas del proceso de evaluación del desempeño..... | 61 |
| 4.5.2. ¿Cómo evitar problemas en la evaluación? | 61 |
| 4.5.3. Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño | 62 |
| 4.5.4. Consejos para su próxima evaluación de rendimiento | 62 |
| 4.5.5. ¿Por qué ha aumentado el interés por los indicadores? | 65 |
| 4.5.5.1. Algunos problemas metodológicos y políticos en la construcción y uso de indicadores de rendimiento..... | 67 |
| 4.5.6. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro | 71 |
| CONCLUSIONES | 74 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 76 |

DEDICATORIA

A nuestros padres

Les damos gracias a nuestros padres por habernos dado principios morales, su ayuda económica que fue lo más importante para poder hacer el trabajo ellos no lo brindaron con mucho amor y con mucho esfuerzo y gracias a eso nosotros logramos lo que hicimos, gracias a ellos nosotros estamos a un solo paso de ser profesionales, gracias por que han sido las personas más especiales y únicas que nos han podido brindar su apoyo y amor los queremos mucho.

A nuestros docentes

Le damos gracias a nuestro Docentes por ser nuestro guía por habernos ayudado, explicado todo lo que nosotros no sabíamos gracias a los integrantes del grupo hemos aprendido cosas importantes como por ejemplo ayudar a las que nos necesitan sin recibir nada a cambio ya que en la vida todos necesitamos uno del otro, gracias por ser paciente con cada uno de nosotros porque lo reconocemos que en algunos momentos nos portamos mal pero a veces no sabemos lo que hacemos.

José Alexander Sánchez Chávez

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios el ser supremo quien nos ha iluminado en nuestra vida y nos da la salud para continuar con nuestros estudios.

A nuestros padres que siempre nos han estimulado a continuar nuestros estudios y nos han apoyado en todos los momentos en nuestra vida y nos ha servido de apoyo para convertirnos en profesionales.

A nuestros amigos que nos han brindado palabras de aliento que nunca nos faltaron.

A nuestros docentes

Le damos gracias a nuestro Docentes por ser nuestro guía por habernos ayudado, explicado todo lo que nosotros no sabíamos gracias a los integrantes del grupo hemos aprendido cosas importantes como por ejemplo ayudar a las que nos necesitan sin recibir nada a cambio ya que en la vida todos necesitamos uno del otro, gracias por ser paciente con cada uno de nosotros porque lo reconocemos que en algunos momentos nos portamos mal pero a veces no sabemos lo que hacemos.

A la UNAN-Managua

Gracias a la UNAN-Managua porque hemos aprendido a sobre salir pero igual con la ayuda de sus dirigentes hemos aprendido muchas cosas de cómo poder actuar para poder lograr lo que queremos en el futuro para poder ser triunfadores gracias por darnos una educación buena y necesaria.

José Alexander Sánchez Chávez

VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”** hace constar que el bachiller **JOSÉ ALEXANDER SÁNCHEZ CHÁVEZ, Carnet No. 09-20875-8** ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES”**, obteniendo el bachiller **SÁNCHEZ CHÁVEZ**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 16 días del mes de Diciembre del dos mil catorce.

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

RESUMEN

El presente trabajo de seminario de graduación, es un documento investigativo de carácter documental con el tema gestión de recursos humanos y el subtema desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones. Para ello se tiene como objetivo general el detalle de los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal y los diferentes tipos de evaluación del desempeño, así como también de manera específica estar al tanto de los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, describir las técnicas empleadas para la selección de personal, la capacitación orientada en medida que permite detectar debilidades y fortalezas de las personas; destacar la evaluación del personal, funciones y roles a partir de la revisión permanente de objetivos y metas.

En el capítulo uno el reclutamiento de personal, con los temas el proceso de reclutamiento de personal, mercado de trabajo, concepto de reclutamiento, la ARH cómo hoy en día reclutan las empresas,

En el capítulo dos selección del personal, Con los temas concepto de selección del personal, proceso de selección, selección como un proceso de comparación, selección como un proceso de decisión y de elección, pasos del proceso de selección,

En el capítulo tres capacitación del personal, con los temas factores que afectan la capacitación y el desarrollo, proceso de capacitación, diagnóstico, planificación, organización, ejecución, evaluación, y tipos de capacitación,

En el capítulo cuatro evaluación del desempeño, con los temas concepto de evaluación del desempeño, que es evaluación del desempeño, que sistema de evaluación del desempeño, que es medición del desempeño, importancia, ventaja y desventajas así como beneficios

Al final del informe de investigación se presentan las conclusiones basadas en los objetivos de alcance del presente trabajo.

INTRODUCCION

El mundo empresarial de hoy en día, va sufriendo cambios a cada momento. Estos cambios hacen necesario que la visión de los administradores sea tal, que como gerente de una empresa, disponga de los mejores talentos humanos. Una de las mejores armas que se puede utilizar para lidiar en un mundo que tiende a la globalización es que el personal de la empresa puede ver, sentir y comprender su importancia y la de su labor, para el logro de sus objetivos.

Desarrollar en el personal de la empresa un visón estratégico dentro de la participación de la empresa y que sea compartida por todos los miembros de la organización puede dar ese cambio que haga a una empresa surgir más allá de sus límites. Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

La gestión de recursos humanos se centra en las personas: cómo encajan en un sistema de salud; cómo se les contrata, capacita, paga y apoya; y cómo pueden ser más productivas.

Sin embargo, en muchos países que enfrentan desafíos significativos relacionados con la fuerza laboral de salud, con frecuencia los sistemas de gestión de recursos humanos y sus debilidades se pasan por alto. Además, dada la fragmentación de las funciones y responsabilidades de gestión de recursos humanos entre diferentes interesados y entidades gubernamentales, se hace evidente la necesidad de asumir enfoques más coordinados e integrados para fortalecer los sistemas de gestión de recursos humanos.

Adicionalmente, los formuladores de políticas y líderes necesitan contar con información precisa y oportuna sobre los recursos humanos para poder utilizarla para la planificación y toma de decisiones, y como base para negociar recursos financieros y demás recursos para fortalecer la gestión de recursos humanos.

La habilidad para aprender y aplicar lo aprendido rápidamente resulta ser la gran ventaja competitiva.

Como vemos el enfoque señalado en este trabajo no es solamente teórico, ni implica un divorcio con el trabajo que se realiza con relación a estudios externos, sino que sirve de complemento para éstos, conformando una integración y un paso de avance en este sentido.

Si verdaderamente deseamos que nuestra organización alcance un alto nivel de competitividad, eficacia y eficiencia, el recurso principal para alcanzarlo es el hombre, el cual debe estar preparado con profundidad no sólo técnicamente, debe estar motivado y con voluntad férrea para tratar de resolver los problemas con calidad y rapidez. Enfatizamos en esto ya que lo consideramos el aspecto fundamental.

Para una organización es vital la selección de personas, que a las ves incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en cómo los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de no haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores, que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para nuestra organización.

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos, solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

OBJETIVOS

Objetivo general

Detallar los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal y los diferentes tipos de evaluación del desempeño.

Objetivos específicos

1. Conocer los procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Describir las técnicas empleadas para la Selección de Persona
3. La capacitación Orienta en medida que permite detectar debilidades y fortalezas de las personas.
4. Destacar la evaluación del personal, funciones y roles a partir de la revisión permanente de objetivos y metas.

CAPITULO UNO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1.1. El proceso de reclutamiento de personal

Lo interesante de conocer en qué lugares publican las puestos/cargos las empresas y donde buscan a sus candidatos, es darle a usted la oportunidad de ampliar su poder de postulación, como así también mejorar su networking. A continuación mencionaré las técnicas más comunes de reclutamiento:

1. Utilización de la página web de las empresas. Las empresas utilizan su página web para atraer candidatos, por ello generalmente le dan la oportunidad de visualizar las búsquedas activas o de enviar su C.V en caso de querer postularse. Lo que le sugiero es que si está interesado en ingresar a trabajar a una empresa en particular, ingrese en la página web de la misma y aproveche esta posibilidad de aplicar. Una acción positiva que puede realizar es acompañar el envío de su C.V con una carta de presentación, indicando los motivos por los cuales le atrae trabajar en “esa” compañía y el valor agregado que usted como empleado pueda brindarles. El poder demostrar interés en una empresa específica es muy valorado, ya que implica un compromiso, motivación y un alineamiento previo al ingreso.
2. Bolsas de Empleos en Universidades. Muchas empresas van a buscar a sus candidatos a las instituciones encargadas de formar a los profesionales.

Por lo cual, si usted es estudiante o recientemente graduado, le recomiendo que investigue en la Bolsa de Empleos de su Universidad para saber si disponen de vacantes que le interesen.

Otra alternativa que puede hacer es consultar con amigos o conocidos de otras universidades sobre las vacantes que tienen, en caso que exista alguna a la que usted quiera aplicar puede consultar el nombre de la empresa y postularse de manera externa.

3. Redes sociales. Desde hace unos años las redes sociales son una herramienta vital para los reclutadores. Por eso es importante que usted tome conciencia que lo que comunica a través de su perfil, esté en línea con lo que usted quiere mostrar como profesional, y por otro lado que contenga la información suficiente como para atraer a los empleadores y generar interés en su perfil. Este medio es el más fuerte a la hora de trabajar con su networking, por lo cual lo favorecerá mantenerse activo con sus contactos, como así también que participe en conversaciones y este alerta de cómo se va moviendo el mercado.

4. Consultoras. Cuando una empresa no puede cubrir la posición de manera interna, lo que decide hacer es tercerizar este trabajo a consultoras de reclutamiento y selección. Por esto es importante que usted se asegure de darse a conocer en la mayoría de las consultoras que se dedican a seleccionar personal para empresas. No importa que no sea para un puesto en particular, mi sugerencia es que comience a participar de entrevistas proactivas con el objetivo de que lo conozcan, que sepan en donde usted puede hacer la diferencia y lo identifiquen como potencial candidato para búsquedas futuras.

5. Sitios electrónicos de empleos. Finalmente disponemos de sitios electrónicos de empleos como lo es Zona Jobs. Estos se especializan en publicar búsquedas para reclutar candidatos de acuerdo a lo que las empresas requieren.

Zona Jobs es líder en ofertas de empleos y oportunidades laborales para Latinoamérica. Esto lo demuestra con otras actividades innovadoras de reclutamiento que va generando como lo es “Expo Zona Jobs”, la feria virtual de empleos más importante de Latinoamérica. La propuesta consiste en que usted pueda ingresar a la feria, visitar los stands virtuales de empresas, dejar su cv, chatear en vivo con los reclutadores de empresas, ver auditorios con videos y mensajes útiles e informarse sobre maestrías en línea. Cada Expo Zona Jobs cuenta con un amplio listado de empresas y universidades, donde los visitantes pueden entrar en sus stands para informarse e interactuar.

1.2. Mercado de trabajo

(chiavenato, 2008)El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización en la medida que ofrece oportunidades de trabajo constituye parte integrante de un MT. El MT es dinámico y sufre cambios continuos. Las características estructurales y coyunturales del MT influyen en las prácticas de ARH de las compañías.

1.3. Concepto de reclutamiento

(Bretones, 2008) El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

1.3.1. Reclutamiento interno

(Los RecursosHumanos .com) El reclutamiento interno en cualquier organización, es una de las formas más eficaces de obtener candidatos para un puesto. Esta herramienta es bastante utilizada por empleadores en épocas donde la economía crece y encontrar candidatos en el mercado laboral se convierte en una tarea difícil. Al contrario, en tiempos de crisis económica las empresas suelen prescindir del reclutamiento interno, y recurren al mercado laboral externo ya que las aspiraciones económicas son más bajas y pueden atraer a personas que tengan mejores competencias o preparación que los candidatos internos.

A través del reclutamiento interno, la empresa tiene por un lado la ventaja de contar con personas que ya conocen y comparten la cultura organizacional. Además si las búsquedas internas son públicas (de cara al público interno) generan una movilización positiva del personal, generan expectativas de crecimiento y desarrollo, lo que aumenta la motivación, la retención y la mejora del clima laboral.

Los canales para atraer a los candidatos pueden ser las carteleras o tablonas de anuncios y/o la Intranet o la comunicación en cascada de parte de un superior a su equipo.

Cuando la empresa tiene filiales el reclutamiento interno permite la movilidad geográfica: que los candidatos puedan optar a un puesto en otra ciudad o provincia o en las empresas globales en otro país, se transforma en una oportunidad de crecimiento y desarrollo única y a menudo muy valorada. Cuando se hace pública la búsqueda, algunas empresas deciden publicar los avisos en forma segmentada: los avisos para jefes o superiores en Intranet y los avisos para puestos operarios en carteleras o simplemente anunciado por el jefe o supervisor del operario.

La forma de no hacer pública una búsqueda interna es elegir a varios candidatos y comentarles sobre la búsqueda en forma privada y secreta, al igual que dejar el proceso de selección se realiza en secreto. Esta forma de reclutamiento interno es bastante informal y poco aconsejable.

Con exigencias de clientes, accionistas y empleados cada vez mayores relacionadas con la transparencia y el compromiso de llevar adelante acciones de responsabilidad social (Global Compact, ley Sarbanes-Oxley, etc.) muchas empresas deciden transparentar y democratizar cualquier búsqueda interna haciéndola pública y el proceso es realizado con el mismo rigor que un proceso de búsqueda externa.

En la mayoría de las empresas globales cada vez se realiza menos dedocracia (elegir a un empleado a dedo para un puesto). Para evitar incompetentes ocupen puestos por amiguismo, o perder fidelidad del resto, cada vez más empresas obligan a que las búsquedas internas sean públicas y el proceso se lleve adelante en forma transparente, incluso que tenga veedores o participantes de varias áreas.

1.3.1.1. Ventajas reclutamiento interno

(chiavenato, 2008)Ventajas

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

1.3.1.2. Desventajas

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

1.3.2. Reclutamiento Externo

(Wikipedia®, el 18 de noviembre de 2013.)El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

1.3.2.1. Técnicas de reclutamiento externo

(SN, Los fantásticos del talento Humano, 2010) Las técnicas de reclutamiento citadas a continuación son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
2. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa
Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
3. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
4. Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
5. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
6. Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
7. Avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades

1.3.2.2. Ventajas reclutamiento externo

(chiavenato, 2008) El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

Ventajas.

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

1.3.2.3. Desventajas

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

1.4. ¿La administración de recursos humanos (ARH) hoy en día cómo reclutan las empresas?

(Carrasco, sf) Muchas son las preguntas que aparecen cuando uno está en la búsqueda laboral, entre ellas... ¿Qué es lo que buscan las empresas? ¿Por qué te llaman para tantas entrevistas, y después de repente no te llaman más? ¿Qué es lo que en realidad se espera de uno en la entrevista? ¿Por qué Recursos Humanos se preocupa por hacer muchas preguntas personales y muchas de ellas rebuscadas? En este artículo intentaré resolver algunas dudas contándole cómo seleccionan y reclutan las empresas.

Lo primero que debe identificar es la diferencia entre el concepto de “Reclutamiento” y el de “Selección”. El reclutamiento puede definirse como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar un puesto específico en una determinada organización. A diferencia de ello, el proceso de selección de personal es aquel en el que se decide a que candidato reclutado se contratará. Con esta primera distinción vamos a identificar diferentes tipos para tomar en cuenta en cada parte del proceso.

1.4.1. Agencias de reclutamiento

(chiavenato, 2008)La organización puede, en lugar de ir directo al MRH, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
2. Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales.

1.4.2. Carteles o anuncios en lugares visibles

(chiavenato, 2008)Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

1.4.3. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

(chiavenato, 2008) Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato. De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buenos.

1.4.4. Consulta a los archivos de candidatos

(esfingenegra28, sf) La base de datos se genera como un proceso de selección de personal mediante la cual se encuentran plasmados los características profesionales de los interesados y el talento propio de cada persona.

1.4.5. Reclutamiento virtual

(García16/08/2012) Las empresas empiezan a adecuar sus prácticas de reclutamiento a las nuevas tecnologías, ya que las herramientas de videoconferencia contribuyen a agilizar los procesos de selección.

El beneficio es evidente para ambas partes y va desde la inmediatez en el proceso, el ahorro de tiempo y de costes de desplazamiento, a la posibilidad de entrevistar a personas que estén en el extranjero.

Dentro de la variedad existente en el mercado de este tipo de herramientas, la consultora V entrevista ha desarrollado un formato de video entrevista automatizada que se diferencia de la videoconferencia en que no requiere que ambas partes estén presentes en el mismo momento.

Se trata de cuestionarios estandarizados que los clientes elaboran y envían a todos los aspirantes al puesto.

Es una solución novedosa, aunque se pierde la visión del lenguaje no verbal del candidato que sí aporta la videoconferencia, la cual, a su vez, está supeditada a la calidad de la conexión. Por esta última razón no todos los servicios de videoconferencia que existen en el mercado son óptimos para estas labores. Algunas empresas realizan este tipo de trabajo con sistemas gratuitos, pensados para uso doméstico, por lo que no obtienen los resultados esperados.

1.5. Evaluación de los resultados del reclutamiento

(capacitacion, sf)La evaluación está dirigida a determinar si los métodos de reclutamiento:

1. Proveen el volumen de personal requerido;
2. Alientan a los solicitantes con suficientes habilidades básicas para colaborar en funciones logísticas;
3. Permiten retener personal competente con experiencia previa.

Al considerar estos factores la evaluación debe atender cuestiones como las siguientes:

¿Está siendo efectivamente identificado el personal potencial en los procesos de reclutamiento?

¿Los procedimientos son muy amplios o muy estrechos para interesar a quienes tienen las habilidades básicas requeridas?;

¿Existen grupos que deben ser identificados específicamente?;

¿Se requieren mensajes o promocionales más frecuentes;

¿Representa alguna ventaja mantener contacto con el personal que participó en elecciones previas?

¿Son apropiados los criterios de selección?

¿Prueban adecuadamente las capacidades básicas requeridas para las actividades específicas de la logística?;

¿Fueron aplicados debidamente en la selección de los solicitantes?

¿El empleo es lo suficientemente atractivo para atraer a los solicitantes con las habilidades más apropiadas? Las mejoras no son necesariamente económicas. En principio, la atención se debe dirigir hacia soluciones que no impliquen costos mayores como:

1. Incrementar el prestigio de la posición;
2. Realizar los arreglos para que la capacitación tenga algún tipo de reconocimiento o validez educativa;
3. Darle preferencia al personal que haya trabajado en alguna elección en otro tipo de empleos públicos
4. Garantizar el pago oportuno.

CAPITULO DOS SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1.El concepto de selección de personal

(Chiaven, 2002)Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

2.2. Proceso de Selección de personal

(Espinoza, 2011)Es la función de la administración de personal que conduce al proceso de incorporación de personal y determina las técnicas más convenientes para llevarlas a la práctica. Dentro de este procedimiento encontramos a la Selección de Personal que es el conjunto de procedimientos orientados a atraer (reclutar) candidatos y seleccionarlos para la organización.

Sea para reemplazar a un empleado por: RENUNCIA – DESPIDO – JUBILACIÓN – TRANSFERENCIA o FALLECIMIENTO, o sea porque se crea un nuevo puesto, lo cierto es que se pone en funcionamiento el proceso de empleo, ya sea por personal de línea del área donde se genera el puesto vacante o por el departamento de recursos humanos. La ventaja que sea ésta el área de iniciar y desarrollar el proceso son las siguientes

1. El supervisor continúa con su actividad específica.
2. Se tiene una visión conjunta de la organización.
3. Es más económico.
4. Se evitan roces.

Pero sea uno u otro el encargado de incorporar a una persona para ocupar una vacante, el problema que se le presenta es el mismo: deben conocer el puesto, para ello se basan en la descripción del puesto

1. Qué (hace).
2. Cómo (lo hace).
3. Cuándo (lo hace).
4. Para qué (finalidad).

Y en el análisis del puesto

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Condiciones de trabajo.
4. Responsabilidad.

2.2.1. La selección como un proceso de comparación

(Jackson., 2003)La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda.

2.2.2.La selección como un proceso de decisión y de elección

(George, 2001)Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio. La capacidad está plenamente disponible y se halla lista para que la persona la utilice en sus actividades.

Mientras una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

En las organizaciones saludables, aquellas que administran a las personas de manera participativa y democrática, se observa que la tecnología está en baja, en tanto que el humanismo está en alza.

Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas (de aptitud o de personalidad) en la selección de las personas. Las pruebas no pierden su importancia y significado sino que, por el contrario, sirven de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos.

Tomada la decisión final de admitir al candidato, éste debe ir al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional.

2.3. Pasos del proceso de selección

En este punto es importante mencionar que no existe una sola forma de realizar el proceso de selección. La manera de diseñar y ejecutar el proceso depende de las necesidades, prioridades, políticas organizacionales, así como también, de los recursos disponibles para ello.

2.3.1recepción de curricular

La recepción de los Antecedentes de los postulantes la hará el área de Recursos

Humanos o la dependencia que presenta la vacante, quienes serán los encargados de evaluar los antecedentes recopilados, de acuerdo a los requisitos que el cargo exige a su ocupante y, hacer una preselección.

2.3.2. Evaluación de antecedentes recopilados

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación. La finalidad de esta etapa es realizar una preselección de candidatos, estableciendo una comparación entre:

1. Los antecedentes individuales recopilados, y
2. La información suministrada por el análisis y descripción del cargo a seleccionar.

De esta forma, al establecer esta comparación obtendremos a aquellos candidatos que cumplen con los requisitos mínimos o básicos para ocupar determinado puesto, como lo son: estudios, profesión, experiencia, edad y pretensiones de renta, entre otros.

2.3.3. Entrevista de selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

Consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales

Generalidades de la entrevista de selección.

1. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
2. ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Tanto una entrevista como una conversación requieren de dos o más personas en interacción. ¿En que difiere la entrevista de una conversación corriente? La entrevista está más dirigida y orientada, generalmente hacia un objetivo. Es dirigida por uno de los participantes, cuyo interés es obtener información de la otra parte.

Entonces, ¿cuáles son las finalidades principales de la entrevista de selección?

Un entrevistador puede obtener información útil acerca del candidato mediante hoja de solicitud, currículum vitae, test y referencias. ¿Qué puede obtener mediante una entrevista, que no pueda obtener mediante otros métodos?. Completa la información y aporta antecedentes nuevos sobre características personales: actitudes, motivación, carácter, etc. Permite reunir datos reales, aventurar hipótesis basadas en la conducta pasada del sujeto y, predecir futuras acciones.

2.3.4. Requisitos

Sobre el puesto: requisitos del puesto y entorno en que se desenvolverá el sujeto.

Sobre la ciencia de la conducta humana: implica la comprensión del ser humano, así como nociones sobre la conducción de entrevistas (situación de interacción).

Habilidades:

Sociales: atracción e influencia. Saber que hacer y decir en diferentes situaciones requiere flexibilidad, sensibilidad y espontaneidad.

2.3.4.1. Comunicativas: orales y escritas

Análisis y síntesis: la información obtenida debe ser tratada sistemática y lógicamente. El entrevistador debe formular y probar hipótesis respecto al sujeto antes, durante y después de la entrevista.

2.3.4.2. Toma de decisiones: aumenta con conocimientos y práctica

1. Determinar la adecuación de un candidato a una vacante determinada en una organización (en qué grado reúne requisitos, que satisfacciones obtendrá, etc.)
2. Dar información al candidato sobre el proceso en curso.
3. Suscitar un sentimiento de buena voluntad en el sujeto hacia la organización.

Sin importar los resultados, el entrevistador es el eslabón entre la institución y el sujeto, le presenta a este una imagen, probablemente, la primera de la organización.

2.3.4.3. Conocimiento de sí mismo

Este debe estar consciente de sus necesidades, tal que no interfieran en el rendimiento de la entrevista. Por ejemplo: necesidades de status, dominio, aceptación, temas cargados emocionalmente, mal humor, etc.

2.4. La interacción

(Espinoza, 2011) El entrevistador debe dirigir la entrevista eficazmente, pero evitando mecanizarla.

Cuando dos personas se desempeñan en una tarea común, se establece entre ambas un vínculo emocional. El entrevistador debe estar consciente del vínculo que se está desarrollando y mantenerlo a un nivel adecuado en intensidad y calidad.

Asociaciones y sentimientos que otras relaciones han suscitado en el entrevistador, pueden contaminar la entrevista y anular el rol profesional (por ej. : coqueteo).

El entrevistador efectivo aprende a entrevistar con seguridad y sin ansiedad.

Comprende que para formarse un juicio imparcial, la relación entrevistador – entrevistado debe ser profesional y no personal. Se debe ser sincero y cordial, al mismo tiempo que mantiene cierta distancia emocional.

En suma, el entrevistador efectivo no solo debe tener los conocimientos y capacidades apropiados, tener presente las exigencias del puesto, conocer sus propias necesidades personales y comprender la naturaleza del proceso de selección, sino conocer también sus limitaciones.

La Entrevista. Dos funciones se entrelazan y nutren mutuamente: obtención de información, análisis e interpretación: análisis y síntesis de información.

2.5.1. Preparación de la entrevista

Previo a la entrevista, el entrevistador debe conocer sobre el puesto a cubrir y sobre el candidato. Además, debe planificar la entrevista, prefijando líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible. Al fin de la entrevista, debe informar al sujeto de los pasos del proceso selectivo.

2.5.2. Charla introductoria

La charla intrascendente sirve para relajar y adquirir seguridad en si mismos como conversadores. Crea una atmósfera que permite que la comunicación se desarrolle con mayor libertad y fluidez.

2.5.3. Inicio de la entrevista o indagación

La entrevista puede abrirse con una pregunta acerca de las expectativas en relación al puesto o las motivaciones de postulación. Los puntos básicos o temas principales de indagación se señalan a continuación.

2.5.4. Cierre de la entrevista

Debe ser también cuidadoso, incluye comentarios finales y entrega de información Pertinente al candidato.

2.5.5. Evaluación general de la entrevista

1. Expresión facial.
2. Tono de voz.
3. Gestos.
4. Contacto visual.
5. Porcentaje de tiempo que habla.
6. Continuidad.
7. Obtención de información negativa.
8. Uso del humor.
9. Flexibilidad.
10. Seguridad.
11. Puntos básicos de indagación.

12. Saludo: Forma de recepción.
13. Charla Introductoria.
14. Antecedentes Generales: Nombre completo, edad, profesión, estado civil
15. (Chequear datos de CV)
16. Pregunta inicial: Apertura del tema
17. ¿Cómo ha llegado a interesarse por nuestra empresa?
18. Cuénteme, ¿cómo es que se ha motivado por postular a?
19. Estudios.
20. Estudios.
21. Experiencia Profesional: Funciones y responsabilidades actuales y anteriores, trayectoria laboral, proyecciones, aspectos agradables y desagradables, nivel de ingresos, éxitos, dificultades, etc.
Prefiera preguntas abiertas, por ejemplo: ¿qué aspectos te agradaban de ese puesto y cuales te eran menos gratos?. En lugar de preguntas, se pueden usar comentarios, por ejemplo, “me imagino que...”.
22. Área Familiar: Familia actual y/o de origen, relaciones, influencias, educación, métodos disciplinarios, etc.
23. Actividades e intereses actuales.
24. Puntos fuertes y débiles del entrevistado: Pensando en lo que hemos conversado, ¿podría decirme algunos de sus puntos fuertes y, también algunos aspectos que usted quisiera mejorar? Aspectos que a su juicio, podrían jugar en contra frente a la postulación. Si no es seleccionado...¿Qué planes tiene.
25. Comentarios Finales: sobre la entrevista y el entrevistado, contactos posteriores, acción a seguir.

2.6. Verificación de datos y referencias

Se sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a una verificación de datos de modo que podamos responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono?. Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendido.

2.6.1. Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

2.7. Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, gerencia o al área de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y, de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevean vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

CAPÍTULO TRES CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

3.1. Concepto de capacitación

(es.jindo.com, 2014) 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 se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

3.2. Factores que afectan la capacitación y el desarrollo

(R. Wayne Mondy, 2014) Hay factores que afectan el logro de los objetivos de capacitación y desarrollo en cualquier organización:

1. El apoyo de los altos directivos. El éxito de muchos programas de capacitación y desarrollo dependen de la participación de las personas y de que perciban que es muy importante para su carrera. El discurso de uno o varios directivos al inicio de un curso o jornadas le da un marco institucional muy importante a la acción. Cuando los directivos no apoyan los programas de capacitación, no participan con su presencia, la gente puede percibir que se trata de una iniciativa aislada del área recursos humanos.
2. Compromiso de los mandos. También es importante el compromiso de los mandos para el éxito de un programa de capacitación y desarrollo. Todos los gerentes deben comprometerse y participar del proceso.
3. Adelantos tecnológicos. La tecnología cada vez influye más en la capacitación y desarrollo. No solo para la comunicación de las acciones, la evaluación de las mismas que cada vez más empresas realizan a través de la Intranet sino para el dictado de cursos.

4. La complejidad organizacional. El aplanamiento de estructuras en la mayoría de las grandes empresas, hace que la necesidad de capacitación y desarrollo sea aún mayor. menos persona, desempeñan más trabajo en un nivel más complejo por consecuencia del crecimiento del negocio y el recorte de personal, especialmente de niveles medios que a menudo son aquellos que guiaban o capacitaban al resto. La cadena tradicional de mando, ya pasó de moda en las empresas modernas.

5. Estilos de aprendizaje. La función general de la capacitación y el desarrollo implica la adquisición de conocimientos y habilidades. Los empleados deben mejorar en forma continua sus habilidades en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo. Los individuos progresan en el aprendizaje, por interés, o sea en la medida necesaria para lograr sus propósitos. A menos que el material tenga relevancia, significado y emoción el individuo no aprenderá.

El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil. La capacidad para transmitir los conocimientos a los empleados, y a un ritmo congruente aumenta el valor de la capacitación y el desarrollo. La orientación debe ser práctica y el empleado debe comprender de que manera agrega valor a la organización, el por qué de los objetivos de capacitación y desarrollo y a posteriori, percibir el impacto positivo de estas acciones.

3.3. Proceso de capacitación

((Prof., 2014) La administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas que pueden ser integradas en cinco fases básicas: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación. A cada una de estas fases corresponden diversas etapas.

3.3.1. *Diagnostico*

Apunta a las necesidades de capacitación en una organización dada. Estas necesidades en la mayor parte de los casos no son explícitas sino latentes.

Este estudio comprende tres etapas:

1. Análisis organizacional
2. Análisis funcional
3. Identificación de las necesidades de capacitación

3.3.1.1. *Análisis organizacional*

Consiste en relevar y explicitar la misión fundamental de la organización, objetivos, metas, políticas y prioridades, a fin de deducir las prioridades de capacitación genéricas, en términos de competencias laborales requeridas para la consecución de los propósitos institucionales. O sea en qué grado la organización dispone o no efectivamente de dicho potencial.

3.3.1.2. Análisis Funcional

En esta etapa se constatará la brecha existente entre las competencias referidas por la gestión institucional y las competencias disponibles. Este examen orientará la identificación de las necesidades efectivas de capacitación, en la etapa subsiguiente.

El análisis funcional consiste en un estudio de la realidad de gestión y el personal en los diversos niveles y sectores de la organización en su conjunto.

Identificación de las Necesidades de Capacitación

3.3.1.3. Identificación de las necesidades de capacitación

En esta última etapa de la fase “Diagnóstico” , se deberán reconocer y describir aquellas necesidades de competencias laborales que podrán ser satisfechas por las acciones de Capacitación.

Esto incluye determinar prioridades para su satisfacción, lo cual resulta indispensable para la “Planificación”. En ello deberán participar los niveles decisorios de la organización.

3.3.1.3.1. Planificación

Esta fase está destinada a establecer la estrategia y el plan de acción. Se diferencian dos etapas, formulación de la estrategia y planeamiento operacional

3.3.1.3.1.1. Formulación de la estrategia

1. Agrupamiento de necesidades (por denominadores comunes: puestos, tareas, técnicas, etc.)

2. Determinación de objetivos direccionales (especificidad, mensurabilidad, durabilidad -plazo concreto de concreción-)
3. Análisis de insumos disponibles. Relevamiento de los recursos disponibles: humanos, materiales, financieros, tecnológicos) con que se cuenta elección de los cursos de acción se debe elegir aquel tipo de modalidad de actividad de capacitación que parezca más ventajosa para los fines previstos. Deberá orientarse a criterios de eficacia, eficiencia, factibilidad, viabilidad.

3.3.1.3.1.2. Planeamiento operacional

Es el diseño puntual de las actividades y procesos que tienen lugar en la implementación de la acción de capacitación escogida.

1. Diseño del proceso de constitución del grupo destinatario: establecer modalidades, plazos de convocatoria, reclutamiento, selección e integración de los destinatarios de la actividad
2. Diseño y Programación curricular: consiste en la descripción pormenorizada de la acción de capacitación por encararse, desagregando y articulando sus elementos en una secuencia lógica y cronológica, o sea: determinación de objetivos operacionales, selección y organización de contenidos curriculares; determinar métodos y técnicas pedagógicas; identificación de actividades de enseñanza y aprendizaje; determinar recursos, medios, y materiales didácticos; determinar el modo de evaluación de los integrantes; establecer cronograma de desarrollo de la actividad.
3. Diseño del procedimiento de evaluación de la actividad:
4. Presupuestario: efectuar el cálculo de costos de la actividad en los distintos rubros que conlleva (remuneración, equipamiento, materiales didácticos y de apoyo administrativo, etc.

3.3.1.3.1.3. Organización

La tercera fase consiste en disponer, estructurar y colocar en situación de operatividad los distintos insumos que deberán intervenir en la implementación de la actividad. Se distinguen dos etapas. 1) Organización del equipo responsable : el que tendrá que llevar acabo la actividad de capacitación: el de coordinación global, el de conducción de las actividades de enseñanza-aprendizaje(instructores); el de asistencia técnica de los instructores (expertos en capacitación); el de apoyo administrativo (registro, control, provisión de recursos, etc.) 2) aprestamiento de infraestructura: asegurar los recursos materiales y tecnológicos necesarios para desarrollar la actividad; lugar(aula, laboratorio), medios y materiales (textos, proyector) instrumento de registro y control (planillas, libros de aula, etc).

3.3.1.3.1.4. Ejecución

1. La cuarta fase corresponde a la implementación de las actividades planificadas * constitución del grupo destinatario (convocatoria, reclutamiento, selección, etc)
2. Desarrollo de la actividad Esta etapa es el procesamiento de todos los recursos asignados según el plan elaborado y los objetivos establecidos.
3. Relevamiento de datos relevar aquellos datos que constituirán el insumo necesario para la fase de "Evaluación "siguiendo el plan trazado.

3.3.1.3.1.5. Evaluación

La finalidad de esta fases proveer una ponderación global de la actividad en cuanto a eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos fijados. Se compone de cuatro etapas.

1. Procesamiento y análisis de datos
2. Evaluación terminal
3. Seguimiento
4. Retroalimentación

3.4. Tipos de capacitación

(Rincon del vago, 1998)

1. Capacitación para el trabajo:
2. Capacitación de pre ingreso
3. Inducción
4. Capacitación promocional
5. Capacitación en el trabajo:
6. Adiestramiento
7. Capacitación específica y humana
8. Desarrollo de personal:
9. Educación formal para el adulto
10. Integración de la personalidad
11. Actividades recreativas y culturales
12. Educación formal para el adulto
13. Becas otorgadas al personal para diversos grados escolares: En ocasiones, incluso, se establecen convenios con instituciones educativas para que éstas atiendan a grupos específicos de la empresa.
14. Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas: Este medio no sólo permite la actualización constante sino, especialmente en el ámbito internacional, también permite captar las tendencias y tecnologías futuras en una disciplina o campo.

15. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
16. Actividades recreativas y culturales
17. Se trata de proporcionar oportunidades de ejercitación de los talentos humanos, así como de la adquisición de conocimientos y experiencias cuya utilidad no está ligada de una manera directa e inmediata con el trabajo.
18. Pueden citarse: cursos, seminarios o talleres de integración familiar, higiene en el hogar, etc. Aquí es necesario emprender acciones que no puedan ser consideradas como un intento de invadir la vida personal.
19. Igualmente, pueden organizarse excursiones de tipo ecológico, arqueológico, o visitas a museos, etc. Es decir, se intenta llevar a la empresa aspectos relacionados con los valores culturales, a fin de propiciar la formación integral.
20. Integración de la personalidad
21. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
22. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
23. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
24. Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
25. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.
26. Desarrollo de Personal

27. Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.
28. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo.

CAPÍTULO CUATRO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1. Concepto de evaluación del desempeño

(reategui, 2014) La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

4.2. Qué es evaluación del desempeño?

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

4.2.1. ¿Qué es sistema de evaluación del desempeño?

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

4.2.2. ¿Qué es medición de desempeño?

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

4.2.3. Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

1. Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
2. Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

4.2.4. Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

4.2.5. Beneficios

Para el individuo

1. Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
3. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
4. Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
5. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
6. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
7. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
8. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
9. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

4.2.6. Elementos

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1. Estándares de desempeño. La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2. Mediciones del desempeño. Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

4.2.7. Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

4.3. Contribuciones

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

4.3.1. Captación de Recursos Humanos

1. Revisar y valorar los criterios de selección.
2. Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
3. Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

4.3.2. Compensaciones

1. Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

4.3.3. Motivación

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

4.3.3.1. Desarrollo y Promoción

1. Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.

2. Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
3. Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

4.3.3.2. *Comunicación*

Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

4.3.3.3. *Adaptación al Puesto de Trabajo*

1. Facilitar la operación de cambios.
2. Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
3. Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

4.3.3.4. *Descripción de Puestos:*

1. Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
2. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
3. Capacitación.
4. Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

4.4. Entre los métodos más usados podemos nombrar

Son los instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

4.4.1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados.

Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

4.4.1.1. Características

1. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
2. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
3. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
4. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
5. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

4.4.1.2. Ventajas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

4.4.1.3. Desventajas

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
3. Tiende a reutilizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

4.4.2. Método de elección forzada

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

4.4.2.1. Características

1. Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
2. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Primero, se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Segundo, se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

4.4.2.2. Ventajas

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
2. Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
3. Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
4. Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

4.4.2.3. Desventajas

1. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
2. Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
4. Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

4.4.3. Método de investigación de campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

4.4.3.1. Características

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

4.4.3.2. Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
2. Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
3. Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

4. Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño da cada funcionario.

4.4.3.3. *Ventajas*

1. Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
4. Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
7. Es el método de evaluación más completo.

4.4.3.4. *Desventajas*

1. Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

4.4.4. Método comparación por pares

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

4.4.4.1. Características

1. El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
2. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
3. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

4.4.4.2. Ventajas

1. Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
2. Proceso simple de fácil aplicación.

4.4.5. Escala de calificación basada en el comportamiento

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

4.4.5.1. Características

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

4.4.5.2. *Ventajas*

1. Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
2. Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

4.4.5.3. *Desventajas*

1. Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
2. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

4.4.6. *Evaluación en 360°*

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortuna 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

4.4.6.1. Objetivos

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

4.4.6.2. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes

1. Medir el Desempeño del personal.
2. Medir las Competencias (conductas).
3. Diseñar Programas de Desarrollo.

4.4.6.3. Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

4.4.6.4. *Ventajas*

1. El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
2. La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
3. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
4. Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
5. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

4.4.6.5. *Desventajas*

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

4.4.7. *¿que se evalúa?*

1. Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
2. Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
3. Potencial de desarrollo.

4.4.7.1. Factores que generalmente se evalúan

1. Conocimiento del trabajo
2. Calidad del trabajo
3. Relaciones con las personas
4. Estabilidad emotiva
5. Capacidad de síntesis
6. Capacidad analítica

4.4.7.2. Etapas de una evaluación

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido.
3. Quién es el evaluador.
4. Quién revisará la evaluación.
5. Periodicidad.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador. Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. Puesta a punto del sistema. Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación. Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. Análisis. Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

11. Utilización de los resultados.

12. Comunicación de los resultados. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

4.4.8. 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.

4.4.9. ¿Cómo se debe realizar la evaluación?

Existen varias opciones para calificar el desempeño

1. Evaluación del supervisor inmediato. Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.
2. Evaluación de los compañeros. Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

3. Comités de calificación. Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

4. Auto calificaciones. La desventaja del auto calificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

5. Evaluación por los subordinados. Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

4.5. Responsabilidad por la evaluación del desempeño

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

4.5.1. Problemas del proceso de evaluación del desempeño

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

1. Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
2. Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
3. Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
4. Que se desarrollen prejuicios personales.
5. Que se presente el efecto "halo".
6. Que se sobrestime o subestime al evaluador.
7. Que se presente el efecto de tendencia central.
8. Que se produzca un efecto de indulgencia.
9. Que se evalúe por inmediatez.
10. Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
11. Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

4.5.2. ¿Cómo evitar problemas en la evaluación?

Recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

1. Es necesario conocer bien los problemas.
2. Elegir la técnica de evaluación adecuada.
3. Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

4.5.3. Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño

1. No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
2. Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
3. Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
4. Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
5. Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
6. El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
7. Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

4.5.4. Consejos para su próxima evaluación de rendimiento

1. Acuda al examen con una actitud positiva. En lugar de prever un escenario "peor imposible", piense en la información como una oportunidad de descubrir lo que puede hacer para mejorar su rendimiento.
2. Mantenga al margen la información del plano personal. Consiga distanciarse psicológicamente. No se tome la información como algo personal. Dese cuenta de que va dirigida a su rendimiento, no a usted como persona. Si es capaz de entender esto, se sentirá suficientemente cómodo/a para escuchar atentamente y aceptar la información con el espíritu que realmente tiene.

3. No ceda a la tentación de interrumpir la información introduciendo sus explicaciones o motivos. Únicamente debe ofrecer su opinión o explicación una vez que la otra persona haya terminado completamente. Si usted salta inmediatamente, antes de que su jefe haya terminado, puede crear tensión, frustración y, en última instancia, falta de comunicación entre ustedes.
4. Pida ejemplos concretos, para poder comprender la esencia de los que se dice. Resulta especialmente útil cuando la información que le están proporcionando no es clara, parece imprecisa y general o da la impresión de que se trata de un juicio de valor. Por ejemplo, si su jefe le dice que no es usted una persona de equipo, dígales que le mencione ejemplos concretos que le hayan llevado a extraer esa conclusión.
5. Una vez que su jefe ha terminado la evaluación, repita con sus propias palabras lo que ha oído. De esta forma, puede comprobar que ha entendido el mensaje. Es posible que tenga que hacer varios intentos para resumir lo que ha oído antes de que ambos lleguen a un acuerdo respecto al mensaje.
6. Solicite a su jefe una lista de tareas concretas que le gustaría que usted hiciera de forma distinta y pídale recomendaciones sobre cómo podría efectuar esos cambios. De este modo, pone de manifiesto una actitud de cooperación y envía a su jefe el mensaje de que se toma en serio la mejora de su rendimiento.
7. No permita que la información crítica sobre su rendimiento en el trabajo afecte a su autoestima. Centre su atención en cambiar su comportamiento, pero no se olvide de sentirse a gusto consigo mismo. No se juzgue y no se mortifique.

Hablando en términos generales los indicadores de rendimiento son datos en series temporales que reflejan y registran cambios a través de un número significativo de dimensiones relevantes, a través de los cuales se juzgará la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos. Esta definición subraya dos características comúnmente asociadas con los indicadores.

Primero, la información sobre la actuación o el rendimiento de un individuo, organización o sistema es recogida usualmente en intervalos regulares, para obtener datos los cambios producidos a lo largo del tiempo. Un ejemplo familiar lo encontramos en la medición de la temperatura y de la presión sanguínea de un paciente como indicadores de la mejora o el deterioro de su salud.

Segundo, los indicadores de rendimiento son importantes para reflejar la calidad y el producto («output»). Pueden ser una medición directa de la calidad o los resultados de un servicio, por ejemplo, el número de pacientes de malaria que han sido tratados con éxito. Sin embargo, normalmente, son sólo mediciones o índices indirectos de cosas que en sí mismas resultan demasiado difíciles de medir de modo directo, como por ejemplo el 'ethos' escolar.

Una cuestión central para la construcción y uso de los indicadores de rendimiento son las decisiones que han de adoptarse sobre los objetivos organizativos y lo que, en un momento determinado, se entienda como más importante y valioso. Los indicadores han llegado a estar asociados con el imperativo político en pro de servicios públicos más eficaces y eficientes.

El interés por la eficacia es manifiesto en la especificación de objetivos, la medición del progreso hacia la consecución de los mismos y la consideración de cursos de acción alternativos para lograr el mismo fin. El interés por la eficiencia refleja, normalmente, un interés por minimizar los recursos («inputs») para lograr el mismo nivel de resultados, o por maximizar los resultados con un mismo nivel de recursos («inputs»): es esencialmente un cálculo económico.

4.5.5. *¿Por qué ha aumentado el interés por los indicadores?*

La preocupación y el interés por el cálculo y la visibilidad económica tienden a incrementarse durante los periodos de contención financiera. En tiempos de decline o amenaza económica prologada existe un mayor énfasis en los costos, la información financiera y en la medición de recursos y resultados.

Con mucha más frecuencia de lo que pudiera pensarse, la aparente preocupación por la eficacia de los servicios públicos, como la educación o la sanidad, enmascara una preocupación más insidiosa por la eficiencia. Los esfuerzos por mejorar la eficacia o la eficiencia de un servicio están presentes frecuentemente como cuestiones técnicas neutrales y no controvertidas, cuando en realidad representan ciertas prioridades políticas opuestas, claramente, a otras.

Durante, al menos, una década, ha habido un incremento considerable en el interés por la construcción y uso de indicadores de rendimiento en educación. Una razón que lo explica se haya en el extenso malestar con la contribución que la educación estaba realizando al cambio social y económico.

Otra razón, no menos importante, es la indudable preocupación política sobre los costos y beneficios económicos de los servicios públicos en general. La medición del rendimiento en razón de objetivos claros y específicos se encuentra en el corazón del gerencialismo.

Los indicadores han llegado a formar parte central de la moderna estrategia de reforma de la gestión de los servicios públicos.

En la medida en que los gobiernos en general intentan controlar la escalada del gasto público, los valores industriales y empresariales adquieren la primacía en la gestión pública. En el Reino Unido durante los años ochenta el gobierno señaló a la evaluación como un componente significativo en su estrategia para "controlar el gasto público, cambiar la cultura del sector público y modificar la definición y las fronteras entre las esferas de actividad pública y privada".

La aplicación de valores industriales y empresariales a la educación, no es una novedad- propuestas de este tenor, fueron evidentes a finales del siglo XIX y a principios del XX, tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos (Urwich&Brech 1957a-1957b; Callahan 1962; Haber 1964). Sin embargo, la tecnología de la información y las nuevas técnicas de medición permiten formas mucho más comprensivas y amplias de vigilancia de las que era posible entonces.

No es concebible que el rendimiento de todo el alumnado en un sistema educativo sea evaluado regularmente por medio de test, con la intención de, publicando los resultados, mostrar la actuación de los docentes, las aulas y las escuelas. Pero, al menos, es factible comparar unos docentes con otros o una escuela con otra, en términos del rendimiento del alumnado. Dada la disponibilidad de esta clase de información también parece posible pensar que el sistema educativo es un mercado en el que las escuelas venden sus servicios educativos a los padres o a las autoridades locales quienes, a su vez, pueden juzgar la calidad de su servicio a través de un valor estandarizado: las puntuaciones del alumnado en los test.

Hay un paso muy corto entre esta situación que acabamos de describir y el dar la opción a los padres de utilizar 'vales' o 'cheques' escolares con los que comprar una educación para sus hijos e hijas en la escuela de su elección y que las escuelas compitan por su cuota de mercado en el negocio de la educación. Los servicios públicos podrían ser tratados como empresas privadas controladas por la oferta y la demanda. Lo que los indicadores de rendimiento ofrecen es el sustituto de la información que estaría de otra manera disponible a través del mercado.

4.5.5.1. Algunos problemas metodológicos y políticos en la construcción y uso de indicadores de rendimiento

1. El problema de la sobrecarga de datos («data overload»). Como el número de indicadores de rendimiento aumenta y las variables contextuales que tienen que ser tenidos en cuenta también se multiplican es necesario para los administradores y los políticos, consecuente, agregar y simplificar. Paradójicamente cuando la sofisticación de las mediciones y los análisis comienzan a aproximarse a una representación adecuada del rendimiento en el contexto, los resultados tienen que ser descontados en favor de un sumario de juicios porque dichos resultados llegan a ser demasiado complejos y demasiado ambiguos para ser interpretados.

2. Problemas en la medición del cambio. Una estrategia común para medir el cambio es la de un diseño pre-test-post-test; diseño que reproduce las ganancias en las puntuaciones que supuestamente representan los efectos de los inputs en el tiempo. Por ello, si queremos determinar la eficacia de los docentes, tenemos que establecer en primer lugar una línea de base del aprendizaje para cada alumno y alumna usando un pre-test antes de que la enseñanza haya ocurrido y medir, posteriormente, el impacto de la enseñanza usando un post-test, una vez que se haya llevado a cabo. La lógica de este tipo de diseño de investigación es simple e impositiva: medir el estado de un sistema antes de un input y el estado del sistema después del input; la diferencia entre ambas mediciones representa la cantidad de cambio causada por el input.

3. El problema de la corrupción. Los indicadores de rendimiento tienden a influir en el modo en que un sistema opera y funciona. Cuanto más sean utilizados los indicadores de rendimiento en la toma de decisiones, más tenderá la actividad del sistema a ser corrompido y con mayor probabilidad se distorsionará el proceso social que dichos indicadores pretenden controlar (Campbell, 1976). Estas presiones afectan a la fiabilidad o integridad de las mediciones y distorsionan los objetivos de la organización. Unos pocos ejemplos servirán para ilustrar este punto:

Cuando la ratio en el éxito de un examen público es utilizada como indicador de la eficacia escolar, existe la tendencia por parte de las autoridades a restringir el número de alumnos y alumnas que entran en los exámenes públicos.

Si el cambio en la frecuencia en los delitos criminales es utilizado como un indicador de la eficacia policial, es muy probable que algunos delitos sean clasificados y registrados como delitos normales, creando la imagen de un descenso de los mismos. Por el contrario, si el nivel de criminalidad es usado como un indicador de los recursos necesarios para la actuación policial, es muy probable que presenciemos un incremento constante en su cantidad registrada.

Si los efectos de un programa educativo específico o de la enseñanza van a ser medidos en términos de la diferencia entre las puntuaciones de un pre/posttest es probable que la ganancia en las puntuaciones mejore substancialmente administrando un pretest diseñado de tal manera que las puntuaciones sean tan bajas como sea posible.

Si el rendimiento docente es juzgado en términos del rendimiento del alumnado según resultados de un test, los docentes tenderán a enseñar según dicho test. Puesto que un test es siempre una muestra de la materia que va a ser medida, como consecuencia se limita el acceso del alumnado a la educación y al conocimiento.

4. El problema de los estándares fijos. En razón de que los indicadores son usados como retroalimentación sobre el rendimiento, también llegan a constituirse en los estándares con los que dicho rendimiento será juzgado. Cada incremento en el rendimiento aporta el potencial para establecer un nuevo estándar. Ello conlleva dos consecuencias probables: primera, puede dirigir hacia una intensificación del trabajo que a su vez provoque consecuencias no previstas como el incremento del nivel de enfermedad o de absentismo; segundo, a menudo lleva al acuerdo tácito de no exceder ciertos niveles de rendimiento en orden a controlar el ambiente de trabajo.

5. Problemas de validez y fiabilidad. Las cuestiones metodológicas más relevantes que surgen en la construcción y uso de indicadores son las de fiabilidad y validez. La fiabilidad hace referencia usualmente a la estabilidad en las medidas a lo largo del tiempo y la consistencia de las mismas a través de distintos ambientes. La validez se refiere a la confianza o razones que tenemos para elaborar inferencias en razón de los indicadores de rendimiento. A este respecto es importante determinar si un indicador mide lo que afirma que mide y si es de hecho una medida de rendimiento o una medida de algo relacionado con el rendimiento o con otra cosa.

Dada la naturaleza temporal de los indicadores y de su sensibilidad y susceptibilidad política, las cuestiones sobre la validez requieren la consideración no sólo de lo que significan los datos aportados por el indicador, sino también la consideración de las consecuencias del uso del indicador en el sistema. Como ya hemos señalado, dicho uso puede distorsionar los objetivos de la organización o la provisión de información fiable sobre el rendimiento hasta el punto de alterar el mismo rendimiento en forma imprevista y no deseable. Un instrumento diseñado fundamentalmente para mejorar la eficacia o la eficiencia de un sistema puede fácilmente provocar efecto contrario.

Se suele argumentar que los indicadores de rendimiento se basan en rutinas de registro de datos aportadas por la información más efectiva disponible sobre el rendimiento de un sistema. Sin embargo, el esfuerzo implicado para asegurar la fiabilidad, integridad y validez del constructor de una mediciones particulares puede contrapesar su utilidad aparente e inmediata. Por ejemplo, si las puntuaciones del alumnado en un test son utilizadas para comparar el rendimiento de docentes o escuelas, entonces entre otras cosas, la validez de las inferencias de ese indicador dependerá de:

1. El grado actual de estandarización tanto del test como de su administración,
2. Las reglas para la inclusión y/o exclusión de alumnado en el proceso de medición del rendimiento;
3. Los procedimientos de muestre usado en cada ambiente;
4. Las similitudes y/o diferencias en las características del alumnado en cada ambiente educativo;
5. El grado en el que el test es una muestra representativa del contenido cubierto a través de los distintos ambientes; y
6. La conjunción deliberada o por azar entre lo que se mide y lo que es enseñando.

Recoger información sobre todas estas cosas incrementa enormemente el costo para asegurar que los indicadores de rendimiento puedan ser usados para la elaboración de juicios válidos.

Los indicadores de rendimiento en educación pretenden aportar mediciones simples y no ambiguas de la calidad. Pero ni lo hacen ni pueden. Dado que los fines y propósitos de la educación son muchos y los valores varios, la educación no puede ser abarcada por formas simples de medición. Los indicadores de rendimiento son altamente reduccionistas.

Desatienden la ecología social de las escuelas o de otros servicios. Y, haciéndolo, tienden a infra-representar la cualidad de la educación y deformar la como tal. Si una medida infra-representa los valores de un proceso puede ser un remedio suficiente el ajuste sistemático de las puntuaciones; pero cuando se sabe que las mediciones no representan adecuadamente al proceso, entonces tienen que ser abandonadas en favor de otras formas de evaluación

4.5.6. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Autoevaluaciones. Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos. Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación. Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

CONCLUSIONES

Hasta el momento, se han presentado una serie de elementos que permiten apreciar la importancia del flujo del conocimiento, tanto internamente entre los miembros de la organización como la interacción de ese activo interno con el entorno y viceversa, para lograr una organización flexible a los cambios del ambiente.

Puede estimarse además, el valor de la gestión del conocimiento para maximizar la adquisición y desarrollo del conocimiento que necesita la organización para su desempeño exitoso. Del mismo modo, se percibe la gestión de recursos humanos y la gestión de capital humano como elementos esenciales para lograr la participación activa de todos los recursos humanos, así como su importancia para incentivar la motivación, utilización y desarrollo del capital humano de la organización.

Precisamente, el desarrollo del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Por ello, es necesario instrumentar a nivel organizacional políticas adecuadas de capacitación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar a niveles más altos los conocimientos esenciales que requiere la organización para su funcionamiento y desempeño.

Se puede concluir que las empresas están solicitando capacitación en cuatro ejes temáticos especialmente, administración general, aspectos gerenciales, desarrollo del recurso humano, mercadeo y ventas.

El tiempo que las empresas consideran como ideal para el proceso de capacitación es de medio día. En función a este resultado se considera tomar éste como un parámetro importante de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bretones, F. D. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
2. capacitacion, a. e. (s.f.). Recuperado el 21 de 11 de 2014, de <http://aceproject.org/main/espanol/po/poe06.htm>
3. Carrasco, S. (s.f.). Especialista de RR.HH de ZonaJobs. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de <http://blog.zonajobs.com/postulantes/%C2%BFcomo-seleccionan-y-reclutan-las-empresas/>
4. Chiaven, I. (2002). Gestión del Talento Humano. . colombia: Editorial Mc Graw Hill.
5. chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. Ciudad de mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
6. cHIAVENATTO, i. (1998). Administración de los RRHH (13 ed.). México, Teluica, México: Mcgrawhill.
7. Wikipedia®. (18 de noviembre de el 18 de noviembre de 2013.). Recuperado el jueves de noviembre de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>
8. esfingenegra28. (s.f.). Recuperado el 20 de 11 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos13/recur/recur.shtml#ixzz3JfzftoNe>
9. García16/08/2012, L. (s.f.). Recuperado el 20 de 11 de 2014, de <http://blog.videoconferencia.net/2012/08/16/el-reclutamiento-virtual/>
10. George. (2001). Administración de 4 Recursos Humanos. Mexico: International Thompson Editores S.A.
11. Jackson., R. L. (2003). Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. . Mexico: Robert L. Mathis. John H. Jackson.
12. Los RecursosHumanos .com. (s.f.). Recuperado el 20/11/2014 de 11/2014 de 2014, de <http://www.losrecursososhumanos.com/el-reclutamiento-interno/>

13. Portillo, M. (SF). Monografía. Com. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>
14. SN. (2008). definición.de. Recuperado el 22 de 11 de 2014, de <http://definicion.de/seleccion/>
15. talento, L. f. (s.f.). Los fantasticos del talento Humano. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de Los fantasticos del talento Humano: <http://fantasticosth.blogspot.com/2010/09/tecnicas-de-reclutamiento.html>
16. Bretones, F. D. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
17. chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
18. CHIAVENATTO, i. (1998). Administración de los RRHH (13 ed.). México, Teluica, México: Mcgrawhill.
19. Los RecursosHumanos .com. (s.f.). Recuperado el 20/11/2014 de 11/2014 de 2014, de <http://www.losrecursoshumanos.com/el-reclutamiento-interno/>
20. Portillo, M. (SF). Monografía. Com. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>