

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



(Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas)

Tema:

Gestión de Recursos Humanos

Sub-tema:

La Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral

Autores:

Br. Yasser Josué Lagos

Br. Josefa Argentina Aguilar

Tutor:

Lic. Manuel Barahona

Managua, abril 2016

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
CAPÍTULO UNO: GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1. Definición de Gestión de Recursos Humanos.....	4
1.2. Objetivos e Importancia de la Gestión de Recursos Humanos.....	6
1.3. Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	9
1.4. Responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.....	11
CAPÍTULO DOS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	
2.1. Definición de Reclutamiento.....	12
2.2 Requisitos para el reclutamiento y selección de personal.....	16
2.2.1 Análisis de puestos.....	16
2.2.2 Descripción del puesto.....	17
2.2.3 Diseño de puestos.....	17
2.3. Métodos y fuentes de reclutamiento.....	17
2.3.1 Reclutamiento interno.....	18
2.3.2 Reclutamiento externo.....	18
2.3.3. Fortalezas del Proceso de Reclutamiento.....	21
2.3.4. Limitaciones del Proceso de Reclutamiento.....	23
2.4. Elección de las técnicas de selección.....	24
2.4.1 Formulario de solicitud de empleo.....	24

2.4.2 Entrevista Inicial o Preliminar.....	26
2.4.3 Pruebas de conocimientos o habilidades.....	28
2.4.4 Exámenes psicológicos.....	28
2.4.5 Exámenes de personalidad.....	29
2.4.6 Entrevista Final.....	29
2.4.7 Decisión Final.....	30
2.5. Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	31
2.5.1. Elaboración de Requisa.....	31
2.5.2 Aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos.....	32
2.5.3 Análisis de la Plaza Vacante.....	32
2.5.4. Reclutamiento de Candidatos.....	33
2.5.5. Recepción de los candidatos dentro de las instalaciones del área.....	33
2.5.6. Aplicación de técnicas de selección.....	34
2.5.7. Obtención del perfil por competencias.....	34
2.5.8. Referencias del Candidato.....	34
2.5.9 Terna de Aspirantes.....	35
2.5.10 Selección final.....	35
CAPÍTULO TRES: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	
3.1. Definición de Evaluación del desempeño.....	36
3.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	38
3.3. Importancia de la evaluación del desempeño laboral.....	38
3.4. Principios de la evaluación del desempeño laboral.....	40
3.5. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.....	41
3.6. Tipos de evaluaciones del desempeño laboral.....	43
3.7. Métodos de evaluación del desempeño laboral.....	43
3.7.1. Método de la escala gráfica de calificaciones.....	44

3.7.2. Método de clasificación alterna.....	45
3.7.3. Método de la comparación por pares.....	45
3.7.4. Método de la distribución forzada.....	46
3.7.5. Método de los incidentes críticos.....	46
3.8. Problemas que presenta la evaluación del desempeño.....	47
3.8.1. Error por Indulgencia.....	47
3.8.2. Efecto del Halo.....	48
3.8.3. Error por Similitud.....	48
3.8.4. Falta de Objetividad.....	48
3.8.5. Prejuicios de comportamientos recientes.....	49
3.8.6. Prejuicio Personal (Estereotipos).....	49
3.8.7. Manipulación de la Evaluación.....	49
3.8.8. Efecto de Contraste.....	50
3.8.9. Efecto de Contagio.....	50

CAPÍTULO CUATRO: MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

4.1. Definición de Motivación Laboral.....	52
4.2. Tipos de Motivadores.....	54
4.3. Principales fuentes de motivación laboral.....	55
4.4. El clima laboral.....	55
4.5. Teorías Motivacionales.....	56
4.5.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades.....	56
4.5.2. Teoría “X” y “Y”.....	59
4.5.3. Teoría de Higiene-Motivación.....	60
4.5.4. Teoría ERG.....	61

4.5.5. Teoría de Tres Necesidades.....	63
4.5.6. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.....	64
4.5.7. Teoría del Establecimiento de Metas.....	65
4.5.8. Teoría del Reforzamiento.....	66
CAPÍTULO CINCO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES	
5.1. Definición de capacitación.....	70
5.2. Objetivos de la capacitación.....	71
5.3. Etapas de la capacitación.....	73
5.4. Importancia de la Capacitación.....	74
5.5. Condiciones de la Capacitación.....	74
5.6. Fases del Programa de Capacitación.....	75
5.7. Cambios que genera un programa de adiestramiento.....	80
5.7.1. Transmisión de información.....	80
5.7.2. Desarrollo de habilidades.....	81
5.7.3. Desarrollo o modificación de actitudes.....	81
5.7.4. Desarrollo de conceptos.....	82
5.8. Principios del aprendizaje.....	83
5.9. Programación y planificación de la capacitación.....	84
5.10. Implementación de la capacitación.....	85
5.11. Factores que afectan la capacitación.....	86
5.12. Beneficios de Capacitar al Personal.....	87
Conclusiones	
Bibliografía	

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por habernos regalado el don de la vida, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia y felicidad. También por habernos permitido llegar a este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres, por apoyarnos en todo momento, gracias al esfuerzo de ellos hemos cumplido cada meta que nos hemos propuesto en nuestras vidas, ellos nos han enseñado a luchar por todo lo que queremos y a nunca darnos por vencidos.

A nuestros profesores por compartir su conocimiento con nosotros, por aconsejarnos e instruirnos en el buen camino, por darnos su apoyo y comprensión en los momentos difíciles. Nos sentimos orgullosos por haber tenido a los mejores docentes.

A nuestros familiares por el apoyo que nos han brindado a lo largo de nuestra carrera y a nuestros amigos por el apoyo en los momentos buenos y malos.

Yasser Josué Lagos Arana

Josefa Argentina Aguilar Valerio

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por habernos dado sabiduría para la realización de esta investigación.

A nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Ellos siempre nos han brindado su apoyo y nos han acompañado en esta larga trayectoria.

Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por haber recibido el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes que a lo largo de nuestra carrera nos impartieron clase, especialmente a nuestro tutor Manuel Barahona por guiarnos en la realización de este trabajo.

A todas las personas que hicieron posible la culminación de nuestra carrera con sus consejos y apoyo incondicional.

Yasser Josué Lagos Arana

Josefa Argentina Aguilar Valerio



VALORACION DOCENTE

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

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

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general: **Gestión de Recursos Humanos**, hace constar que los bachilleres: **Yasser Josué Lagos Arana**, Carné No. **11202543** y **Josefa Argentina Aguilar Valerio** Carné No. **11209100** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“La Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral”** obteniendo ambos bachilleres la calificación máxima de **50 Puntos**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dieciocho días del mes de abril del año dos mil dieciséis.

Atentamente,

Lic. Manuel Antonio Barahona

Tutor

Seminario de Graduación

RESUMEN

La presente investigación fue realizada con el fin de analizar cómo afecta la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral, para ello se abordaron las generalidades de la gestión de recursos humanos, la cual se define como el proceso dentro de la administración, en una empresa, que hace referencia al manejo estratégico del capital humano y que implica reclutar y seleccionar empleados, capacitarlos y desarrollar en ellos competencias y habilidades que les ayuden a desempeñar eficientemente sus funciones dentro de la organización.

Posteriormente se abordaron los métodos y fuentes de reclutamiento así como las técnicas de selección de personal. Es importante resaltar que una mala selección implica pérdidas tanto económicas como de tiempo. El proceso de selección debe consistir en una serie de pasos lógicos para lograr la mayor eficiencia y eficacia en el transcurso del proceso.

Luego se abordaron los métodos que son utilizados para evaluar el desempeño laboral, un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad. También se identificaron cuáles son las principales fuentes de motivación laboral en las empresas, que son de vital importancia para que los trabajadores se sientan comprometidos con su labor y realicen un excelente trabajo, logrando así que la empresa sea mucho más productiva y competitiva.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se aborda cómo influye la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral, cuando el capital humano se administra adecuadamente se logra la eficiencia y la eficacia de las operaciones ayudando a la organización al logro de los objetivos. En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

Este trabajo está conformado por cinco capítulos, en el capítulo uno, se abordan las generalidades de la gestión de recursos humanos, definición, objetivos, importancia y funciones dentro de la organización. En el capítulo dos, se abordan los métodos y fuentes de reclutamiento así como las técnicas de selección de personal, que son de mucha utilidad para elegir al candidato adecuado. En el tercer capítulo, se explican los métodos que son utilizados para evaluar el desempeño laboral, los cuales son de vital importancia para mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.

En el cuarto capítulo, se abordan las principales fuentes de motivación laboral en las organizaciones, la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. En el quinto capítulo se aborda la importancia y los beneficios de capacitar al personal, así como las fases que tiene un programa de capacitación, el cual permite mantener la eficiencia en las operaciones de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es realizada con el propósito de satisfacer la necesidad de conocimientos de los distintos estudiantes de la UNAN- MANAGUA y a cualquier investigador con interés, en este tema, siendo de suma importancia para las nuevas generaciones, debido al avance y evolución de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Es importante que las personas al frente de cada organización conozcan que la gestión de recursos humanos puede influir positivamente o negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Si se ejecuta una adecuada gestión de recursos humanos la empresa logrará mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, en cambio si no es adecuada, la productividad disminuirá considerablemente impidiendo el logro de los objetivos propuestos por la organización.

De esta forma los gerentes podrán tomar acciones que permitan mejorar los procesos que se llevan a cabo para reclutar y seleccionar al personal, asimismo aplicar el método más adecuado para evaluar el desempeño laboral y así poder determinar las necesidades de capacitación que tiene el personal.

Para cualquier empresa u organización, el incremento de la productividad es uno de los objetivos primordiales. Por medio de la gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral. Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas por el tratamiento y orientación que otorga a la gestión del recurso humano.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar cómo afecta la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral

Objetivos específicos

1. Describir las generalidades de la gestión de recursos humanos.
2. Conocer las técnicas de reclutamiento y selección del personal.
3. Explicar los métodos que son utilizados para evaluar el desempeño laboral.
4. Identificar las principales fuentes de motivación laboral en las empresas.
5. Establecer la importancia y beneficios de capacitar al personal.

CAPÍTULO UNO: GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos se constituye como una pieza clave para el buen funcionamiento de las organizaciones, representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Permite mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. El principal activo de las empresas son las personas a través de ellas se pueden conseguir los resultados planificados, es por tal razón que se debe de guiar a los trabajadores hacia la obtención de los objetivos empresariales, maximizando el aporte que cada individuo haga a la organización.

1.1. Definición de Gestión de Recursos Humanos

Referirse a la Gestión de los recursos humanos en primera instancia, es abocar los principios de la administración general (planeación, organización, dirección y control), aplicados de manera estratégica dentro de la organización. Y en segunda es hacer mención a gestionar el talento del recurso humano.

De acuerdo a Guzmán (1990) “La gestión de recursos humanos se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas, que consisten en obtener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses sean servidos en el más alto grado” (p.15).

Alles (2006) Define la gestión de los recursos humanos como el proceso dentro de la administración, en una empresa, que hace referencia al manejo estratégico del capital humano y que implica reclutar y seleccionar empleados. Mantener la relación legal-contractual. Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades. Desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño. Vigilar las compensaciones así como administrarlas. Vigilar la higiene y la seguridad del empleado, como también el despido de estos mismos (p.45)

De las definiciones anteriores se puede llegar a concluir que la gestión de recursos humanos es el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas con los factores que le rodean, buscando el objetivo de lograr el beneficio individual y colectivo de la organización. Los conocimientos, comportamientos, actitudes, habilidades, esfuerzo, pasión y entrega del personal logran poner en funcionamiento total a una entidad.

La gestión de recursos humanos permite el progreso y desarrollo del personal en la organización lo cual favorece en distintos ámbitos al propio personal, como por ejemplo el desarrollo de la carrera profesional, la premiación por productividad, el adiestramiento, las compensaciones por méritos y el desarrollo personal.

En cuanto a la organización la gestión de los recursos humanos permite lograr los objetivos que la administración general en una empresa busca, por ejemplo el departamento de recursos humanos de una empresa trabaja y administra al personal bajo las directrices marcadas con anticipación por la gerencia general, es decir se espera el mismo logro en común, sin un buen personal no se podrían plantearse metas ni logros, porque difícilmente podrían ser cumplidas, por lo tanto se requiere de las personas competentes para poder llegar a la cima del éxito, al logro soñado, y sin gente apta es casi imposible conseguirlo.

1.2. Objetivos e Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

1.2.1. Objetivo general de la Gestión de Recursos Humanos

Las empresas prósperas trabajan bajo objetivos que son implantados en todo su tramo organizacional, las unidades funcionales representan un papel importante al coordinar los recursos, fusionándolos con los objetivos generales y sus propios objetivos que deben ser establecidos en cada área de la empresa buscando metas que contribuyan a lograr el objetivo general. Por ejemplo si el máximo alcance en una empresa, es el del aumento de ventas representado en cierto porcentaje, los departamentos funcionales deberán trabajar conjuntamente para conseguirlo, ya que las acciones administrativas que realizan cada uno de estos, contribuyen a la consecución del objetivo propuesto.

Por tanto cada área organizacional se propone ciertos alcances específicos compatibles con el de las otras áreas y con el de la gerencia general constituyéndose así una integración estratégica dentro del interior de la empresa. El departamento de recursos humanos, representa una pieza vital en la planeación de objetivos en cualquier empresa, ya que su comportamiento, características, esencia, capacidad, integración y coordinación, constituyen un factor trascendental en la formulación de los objetivos de cualquier índole, en toda la organización.

Por tal razón se puede decir que el objetivo general de la gestión de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

1.2.2. Objetivos específicos de la Gestión de Recursos Humanos

Con base el objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos, en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos:

Objetivos sociales: La contribución de la gestión de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

Objetivos corporativos: El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El Departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la empresa para cumplir con sus objetivos.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía, es otro de los objetivos fundamentales de la gestión de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos personales: La administración de recursos humanos es un medio poderoso para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

La Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados. Los objetivos de la gestión de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Importancia de la Administración de los Recursos Humanos

Las empresas requieren de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del medio. Las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo.

La gestión de los recursos humanos es importante porque a medida que una empresa planea sus máximos alcances organizacionales, esta debe de tomar en cuenta los diversos recursos disponibles para poder llevar a cabo el cumplimiento de tales metas. Entre esos recursos está el humano, que en conjunto representa una serie de atribuciones por parte del personal que permite a cualquier organización tomar decisiones para crear estrategias de las cuales se alcanzan los objetivos planeados, por medio de las características del personal se podrá llegar satisfactoriamente al fin buscado.

1.3. Funciones del departamento de Recursos Humanos en la Empresa

El departamento de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Chiavenato (2005) Menciona que la administración de los recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados, por lo tanto dentro de sus funciones primordiales se encuentran:

1. Análisis y descripción de puestos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección del personal
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal
7. Administración de sueldos y salarios.
8. Incentivos salariales y beneficios sociales.
9. Evaluación del desempeño de los empleados.
10. Comunicación con los empleados.
11. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

La función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación y motivación del personal, dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar aspectos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Una empresa que gestione sus recursos de la manera más eficaz no solo es una entidad exitosa y competitiva, sino una institución que beneficia y da oportunidades de desarrollo y crecimiento personal a la sociedad, es importante que todas las empresas cuenten con un modelo de gestión de talento humano que contribuya a mejorar el desempeño laboral en la prestación de servicios.

La gestión de recursos humanos planea, organiza y desarrolla todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable.

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Hoy en día, la gestión de recursos humanos funciona en forma conjunta con todo el personal desde el escalón inferior del organigrama hasta el nivel gerencial de cada uno de los diferentes departamentos. Es por esto que el Gerente de recursos humanos mantiene relaciones interdepartamentales con todos los empleados de forma que se mantiene una efectiva comunicación y trato exclusivo con los empleados de todos los niveles de la organización.

1.4. Responsabilidad del departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es responsable de:

1. Identificar las áreas que tengan debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estableciendo medidas correctivas en forma de talleres y seminarios.
2. Mantener una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al departamento de recursos humanos y llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
3. Realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
4. Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado son algunas de las funciones que son aplicadas por el departamento de recursos humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización.

CAPÍTULO DOS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

La búsqueda, selección y orientación de personas es un desafío para el departamento de recursos humanos de cualquier organización. Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

2.1. Definición de Reclutamiento

Según Dolan (2003), “El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (p.77).

El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de una decisión de línea definida por un requerimiento de personal por parte de la organización también denominado orden de servicio, el cual está basado en las necesidades de la organización obtenidas a partir de las etapas previas a este proceso. Posteriormente el área de recursos humanos decide que métodos y fuentes de reclutamiento usar.

Chiavenato (1990), “El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la 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” (p.68).

Aras Galicia (1994) define la selección como el proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización (p.248).

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

Por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

1. Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
2. Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
3. Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
4. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo.

Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas y de mercadotecnia, los ejecutivos han comprendido que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, esto convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección y capacitación. La planeación de recursos humanos permite suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala.

Según Zully (2001) “El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno y horario” (p.15).

2.2. Requisitos para el Reclutamiento y Selección de Personal

Previo al reclutamiento, se requiere realizar un análisis, descripción y diseño de puestos. A continuación se explica en que consiste cada uno de ellos.

2.2.1 Análisis de puestos

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios.

El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

Recibida la requisición de personal, se recurre al análisis de puestos, con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis la organización debe proceder con su elaboración para poder precisar que se necesita de la persona contratada. La información sobre el análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en contratación de personal que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

2.2.2. Descripción del puesto

La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo.

2.2.3. Diseño de puestos

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo permite reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos.

2.3. Métodos y fuentes de reclutamiento

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas.

2.3.1 Reclutamiento interno

Según Chiavenato (2007), “El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente” (p.158).

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades.

2.3.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, éstas se presentan a continuación:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet).

4. Carteles en la empresa.
5. Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal.
6. Sindicatos o asociaciones de profesionales.
7. Instituciones técnicas o educativas.
8. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas

El reclutamiento externo permite llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es un actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado. El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo.

Este proceso puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección.

Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio. La base para su elección es el análisis, descripción y diseño de puestos, y la planeación de recursos humanos. Esta información es utilizada para establecer las técnicas de selección pertinentes y puede ser analizada mediante diversas técnicas como: la ficha profesiográfica que representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto y, la matriz del plan de selección, en la cual se determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados comportamientos están o no presentes en el candidato mediante el uso de diferentes mediciones.

El reclutamiento es externo cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas ajenas a la organización o candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

El reclutamiento interno ocurre cuando habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Según Aquino (1992) “Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos” (p.83).

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.

2.3.3. Fortalezas del Proceso de Reclutamiento

Si el reclutamiento es interno el proceso es más rápido y económico ya que se cuenta con la base de talento humano de la empresa, es una fuente de motivación para los empleados, se aprovecha la inversión de la empresa en materia de desarrollo del personal y existe una disminución del periodo de entrenamiento, también contribuye a la alta moral del personal que trabaja en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Si el reclutamiento es externo trae consigo nuevas personas y nuevas experiencias a la empresa renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la empresa. El contar con un proceso de reclutamiento y selección planificado ayuda al área de recursos humanos a balancear tanto las entrevistas como las pruebas aplicadas a los aspirantes.

El proceso de reclutamiento y selección debe ser estratégico y planearse acorde a las necesidades de la empresa donde se optimice adecuadamente el análisis de puesto con el fin de seleccionar al candidato preciso para el puesto. Por otro lado el proceso de reclutamiento y selección de personal tiene como fortaleza el contar con herramientas óptimas que facilitan y agilizan el proceso de selección una de ellas es contar con una base de talento humano y tener un formato de requisita donde se especifican los requerimientos del puesto según el área solicitante.

Este proceso va acompañado por la gerencia de recursos humanos quien es la máxima autoridad para aprobar o desaprobado si una requisita es el inicio para el proceso de reclutar a los candidatos para un determinado puesto.

Si el proceso de selección se lleva adecuadamente se escogerá al candidato adecuado a través de las pruebas de personalidad, aptitud e inteligencia y los perfiles que sean congruentes con el puesto requerido para la vacante, logrando el objetivo de cubrir las necesidades de la empresa, así como de adecuación del individuo al puesto y su eficiencia en el desempeño laboral. El proceso de selección lleva consigo etapas en las cuales se evalúan al candidato, es por tal razón que el proceso se considera objetivo y no subjetivo.

2.3.4. Limitaciones del Proceso de Reclutamiento

Si el reclutamiento es interno se exige que los empleados tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender, genera conflicto de intereses al convivir diariamente con los problemas de los empleados, pierden la creatividad y la actitud de innovación. Si el reclutamiento es externo el proceso se vuelve más lento porque se toma más tiempo en la evaluación de candidatos, es más costoso por las publicaciones en medios de información sobre plazas vacantes en la empresa, afecta la moral y la motivación de los empleados internos.

Cuando la selección no se realiza correctamente el departamento de recursos humanos no logra cumplir los objetivos establecidos como área, asimismo se impide el ingreso a la organización de una persona con gran potencial que pueda ayudar al éxito de la organización. El proceso de reclutamiento y selección tiene un alto grado de importancia en la organización ya que la relación trabajador-productividad es directa, una mala selección implica pérdidas tanto económicas como de tiempo. El proceso de selección debe consistir en una serie de pasos lógicos para lograr la mayor eficiencia y eficacia en el transcurso del proceso.

Si al presentar una terna al jefe inmediato está no cumple con las pruebas técnicas del puesto el proceso de selección se debe de realizar por segunda vez lo cual conlleva más tiempo. El reclutamiento y selección de personal es una necesidad porque la organización busca la incorporación de aquellas personas que posean los conocimientos adecuados para poder desempeñar un cargo y cuya adaptación sea la más breve posible, esta decisión debe estar basada en datos y valorizaciones objetivas.

2.4. Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados.

2.4.1. Formulario de solicitud de empleo

El formulario de solicitud de empleo es un medio para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara.

La hoja de solicitud de empleo es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo.

Las solicitudes de empleo deben estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa un inventario biográfico del aspirante y un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas ya que está estructurada de acuerdo a un orden lógico.

Es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo, es común que la solicitud de empleo incluya información sobre datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

En la hoja de solicitud de empleo se debe adjuntar todos aquellos documentos que informen sobre el candidato los cuales deben de cubrir tres áreas:

1. Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
2. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, etc.

La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.

De manera general las áreas que se exploran son:

1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, enfermedades, etc.
2. Antecedentes familiares: nombres, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos e integración familiar.
3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño y comportamiento.
4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, etc.

2.4.2. Entrevista Inicial o Preliminar

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de descripción de comportamientos y de grupo.

La entrevista Inicial o Preliminar pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, como por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal y habilidad para relacionarse con los demás; esto con el objetivo de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa. A continuación se explicará brevemente la entrevista.

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

Según Arias (1994) “La entrevista de Selección es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando” (p.265).

Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuada, también una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

2.4.3 Pruebas de conocimientos o habilidades

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio y experiencia. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas.

2.4.4 Exámenes psicológicos

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran: pruebas de personalidad, pruebas de inteligencia, pruebas de rendimiento y pruebas de aptitud.

2.4.5 Exámenes de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o, específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad.

2.4.6 Entrevista Final

Según Werther (1996) “En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, el futuro supervisor debe tener elementos para tomar su decisión” (p.176).

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos como habilidades y conocimientos técnicos del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas. Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

2.4.7 Decisión Final

Según Arias (1994) “Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos” (p.274).

Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de recursos humanos corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión y su manejo de problemas emocionales, facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que se afronta en la actualidad de las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma, los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad. La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se requiere ser ocupado.

Se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo.

Es a través de dicho estudio que hay una aproximación a la oferta en el mercado laboral y así los salarios sean equitativos. Por otro lado es importante tener en cuenta las políticas de la empresa en cuanto al tema de salarios.

2.5. Proceso de Reclutamiento y selección de personal

2.5.1. Elaboración de Requisa

En esta etapa el Jefe o gerente de área debe manifestarle a la gerencia de recursos humanos la necesidad de personal dado a diversos movimientos que se producen dentro de la organización como por ejemplo: renuncias, despidos, promociones, creación de un nuevo cargo o el requerimiento de cubrir una vacante.

Dicha requisita es un formato que llena el jefe de área, con el objetivo de poder facilitar candidatos idóneos, consta de las generalidades del cargo como el nombre del puesto, funciones básicas, salario proyectado y jornada laboral, así como los requisitos básicos que el puesto precisa.

2.5.2 Aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos

Cada requisición que ingresa en la gerencia de recursos humanos debe ser aprobada por el gerente quien estima si es necesario cubrir la plaza o no, es decir cuando el área solicitante demanda una plaza de reposición de un colaborador que dejó de laborar, inmediatamente es autorizada y se inicia el proceso de reclutamiento. En caso contrario que sea el surgimiento de una nueva plaza el área solicitante deberá sustentar su petición al gerente de recursos humanos quien valorará si la necesidad es real o solamente se necesita hacer un reajuste de funciones entre el personal con el que ya se cuenta.

Este estudio de necesidades se realiza en conjunto con el área de reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este segundo paso se debe realizar con mucha prudencia, ya que los nuevos puestos no se constituyen sin base, si no acorde a las necesidades de la organización.

2.5.3 Análisis de la Plaza Vacante

El área de recursos humanos realiza un análisis de los requisitos del puesto, de esta forma se obtiene una orientación clara de las competencias que deberán reunir los candidatos para realizar revisión de expedientes.

En el área de recursos humanos se reciben las requisas de las áreas solicitantes, las cuales pueden ser recibidas tanto por la especialista como por los dos auxiliares, estas deben ser analizadas con el fin de tener un panorama claro del puesto que solicita cada jefe de área ya que es el punto de partida que ayuda a tener en cuenta que perfil debe de cumplir el candidato y las habilidades que debe de poseer para poder desempeñar adecuadamente el cargo solicitado.

2.5.4. Reclutamiento de Candidatos

Posterior a la autorización de la requisita por parte de la gerencia de recursos humanos se empieza con el reclutamiento de los candidatos los cuales deben de cumplir las exigencias básicas del puesto, se debe revisar las hojas de vida de cada candidato para determinar cuál candidato es el más idóneo para ocupar el puesto dentro de la organización.

2.5.5. Recepción de los candidatos dentro de las instalaciones del área

En este paso se debe de instruir al candidato sobre el tiempo que lleva el proceso de selección que puede durar entre 2 a 4 días, se deben de aplicar las pruebas y entrevistas a todos los candidatos así como explicarles a cada uno de ellos como deben llenar los distintos formatos de solicitud de empleo.

2.5.6. Aplicación de técnicas de selección

Se inicia el proceso con la entrega de una hoja de solicitud de empleo a los candidatos, se continúa con la aplicación de pruebas de personalidad, aptitud e inteligencia y para finalizar se efectúa la entrevista estructurada de preselección. Este paso es muy importante porque el selector debe estar seguro que el candidato lleno con exactitud y sin ningún error los formatos de solicitud de empleo, de ello depende recabar información idónea y objetiva del candidato, para la valoración correcta, esto permite llevar de forma objetiva el proceso de selección.

2.5.7. Obtención del perfil por competencias

Al finalizar el proceso, se inicia la corrección de las pruebas aplicadas a los candidatos donde se obtendrá el perfil por competencias de cada uno de los solicitantes. Es aquí donde se obtiene la respuesta si un candidato es idóneo o no para el puesto con los resultados obtenidos en la entrevista.

2.5.8. Referencias del Candidato

Se realizan las debidas verificaciones laborales y personales de cada uno de los candidatos para medir la honestidad del candidato y verificar como ha sido su comportamiento en otras empresas, es importante señalar que cuando se realizan las referencias laborales y personales de un candidato y estas sales negativas inmediatamente el candidato no es apto para concursar en la selección y se elimina del expediente o se tacha del área de reclutamiento y selección de personal.

2.5.9 Terna de Aspirantes

Luego de obtener el perfil, los antecedentes laborales y personales, el comportamiento mismo de los postulantes durante el proceso y los resultados de la entrevista se procede a completar la terna de candidatos con aquellos que cumplan las exigencias que requiere el puesto vacante, la terna en mención es enviada al área solicitante a través del proceso dado. Los tres candidatos fueron seleccionados con mucho cuidado y con la seguridad que estos eran los más oportunos para la competencia del puesto, este proceso fue realizado de forma organizada y disciplinada.

2.5.10 Selección final

Dentro del área solicitante el jefe de línea realiza una entrevista a cada uno de los candidatos, en la que se incluye pruebas técnicas de acuerdo con la perspectiva del puesto. Luego de la evaluación técnica por parte del área optante, los expedientes de los aspirantes serán devueltos al departamento de recursos humanos, aquellos que no clasifican son integrados a la base de datos de candidatos evaluados y así se tienen en cuenta en alguna vacante futura que surja siempre y cuando que su perfil sea acorde al puesto.

En caso de que ninguno de los aspirantes sea aceptado por el jefe de línea, se debe programar una reunión por parte de la gerencia de recursos humanos con el área solicitante para que explique los motivos por los cuales no estaban de acuerdo con los candidatos y si las razones tienen validez se realiza por segunda vez el proceso de reclutamiento y selección. En caso contrario el jefe de línea deberá escoger de la terna enviada el candidato más óptimo.

CAPÍTULO TRES: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La tarea de evaluar el desempeño laboral constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos.

3.1. Definición de Evaluación del desempeño

Aguirre, Rodríguez y Dolores definen la evaluación del desempeño como un “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro” (p.237).

Davis & Werther (2001) definen la evaluación del desempeño como “el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en todas las organizaciones” (p. 295).

Según Martínez (1998) “es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene idoneidad y cumple con los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia)” (p.75).

Según Puchol (1995) “La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y encascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con un trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios” (p.65).

En el proceso de evaluación de desempeño se requiere del apoyo de los gerentes y jefes de cada área, es necesario que el enfoque adoptado por la entidad sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de recursos humanos debe identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente.

Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de recursos humanos. Por lo general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

3.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
2. Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
3. Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
4. Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
5. Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
6. Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
7. Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
8. Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo.
9. Servir de referencia para incrementos salariales.

3.3. Importancia de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño permite determinar de forma objetiva, como ha cumplido el trabajador los objetivos del área, las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo, su contribución es satisfacer las necesidades de la entidad. Constituye la mejor forma de lograr un aumento en la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del personal es importante porque:

1. Permite determinar quiénes merecen recibir incrementos en los sueldos por méritos y otros ajustes salariales.
2. Permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
3. Permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
4. Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
5. Promueve el estímulo a la mayor productividad.
6. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La evaluación del desempeño es importante para el desarrollo administrativo, permite ubicar puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, corregir deficiencias y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Harper & Lynch (1992) plantean que la evaluación del desempeño es una técnica que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización (p.75).

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, así también que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo, también debe existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Según Chiavenato (2000) “la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño de los trabajadores, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, ayuda a detectar errores en el diseño del puesto y permite observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (p.130).

3.4. Principios de la evaluación del desempeño laboral

Los principios por los cuales la evaluación del desempeño se apega en una empresa para su correcto funcionamiento y validez son los siguientes:

1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.

5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

3.5. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño genera beneficios para el trabajador, el jefe o superior y la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el trabajador:

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.
3. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
4. Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
5. Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
6. Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

Para el jefe o superior:

1. Le permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
2. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
3. Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
4. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

1. Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
2. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
3. Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
4. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de *ellos*.

3.6. Tipos de evaluaciones del desempeño laboral

1. Evaluación por parte de los superiores: esta es realizada por cada jefe a sus subordinados, el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
2. Autoevaluación: se da cuando el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
3. Evaluación por parte de los iguales: este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
4. Evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
5. Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

3.7. Métodos de evaluación del desempeño laboral

El objetivo de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que los sistemas de evaluación tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Morales y Velandia (1999), definen los métodos de evaluación del desempeño

3.7.1. Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán. Con este método se evalúan los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

3.7.2. Método de clasificación alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Primeramente se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; luego se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que se está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados

3.7.3. Método de la comparación por pares

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características a evaluar y se compara a cada subordinado con cada uno de los trabajadores de la empresa. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que se evaluará y de cada una de las características. Luego se indica cuál de los empleados del par es mejor. Después se suma el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

3.7.4. Método de la distribución forzada

En este método se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados, de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

3.7.5. Método de los incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinados en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases:

En la fase uno el superior inmediato observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos el superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, es decir, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo o negativo.

En la fase tres se desarrollan intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos.

El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados.

3.8. Problemas que presenta la evaluación del desempeño

Al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicaría tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales.

3.8.1. *Error por Indulgencia*

En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja. El primer caso se conoce como error por indulgencia positivo y el segundo error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera, en el error por indulgencia negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una puntuación más baja.

3.8.2. Efecto del Halo

El efecto del Halo es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser concienzudo y confiable, el evaluador se forma prejuicios sobre esa persona al grado que le otorgara valoraciones positivas en muchos atributos deseables.

3.8.3. Error por Similitud

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismo, están cometiendo el error por similitud. Cuando los evaluadores se basan en la percepción que tienen de ellos mismos, lo que hacen es proyectarla en los demás. Se tiende a beneficiar a aquellos que muestran esta característica, mientras que se penalizan a los que no la tienen.

3.8.4. Falta de Objetividad

Una debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad. Por ejemplo, en el método de escalas de calificación, los factores que se usan comúnmente como la actitud, la apariencia y la personalidad, son difíciles de medir. Además estos pueden tener poca relación con el desempeño de un empleado. Aunque siempre existirá una subjetividad en los métodos de evaluación, la que se basa principalmente en características personales.

3.8.5. Prejuicios de comportamientos recientes

Casi todos los empleados saben con precisión cuando está programada una revisión de desempeño. Aunque sus acciones pueden ser no conscientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es normal que un evaluador recuerde el comportamiento reciente con más claridad que las acciones de un pasado distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo general abarcan un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo. Mantener registrados el desempeño a través de un periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

3.8.6. Prejuicio Personal (Estereotipos)

Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal y puede ocasionar un ilícito costoso. Los efectos del prejuicio cultural, o estereotipos, pueden influir en las evaluaciones.

3.8.7. Manipulación de la Evaluación

En algunos casos, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema. Por ejemplo, un supervisor puede desear otorgar un incremento salarial a cierto empleado. Para justificar esta acción, el supervisor puede aplicar una calificación de desempeño alta, o puede desear deshacerse de un empleado y otorgarle una calificación baja.

3.8.8. *Efecto de Contraste*

Se produce cuando la evaluación del rendimiento de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa. Cuando se compara con un empleado poco convincente, el empleado medio parecerá destacado; cuando se evalúa en comparación con un empleado destacado, el empleado medio se percibirá como una persona que rinde poco.

3.8.9. *Efecto de Contagio*

El efecto de contagio se da cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente. Se produce con más frecuencia cuando los gerentes salientes informan a los nuevos sobre los empleados. Una de las principales preocupaciones de los empleados al momento de que se realice el proceso, es la posibilidad de que exista falta de objetividad del sistema de evaluación del desempeño, ya que dicho proceso es esencial en muchas de las decisiones de la administración de recursos humanos, y los empleados que creen que el sistema de evaluación es poco objetivo pueden considerar que el proceso es una pérdida de tiempo.

Por tal razón es de vital importancia conocer los posibles problemas que se pueden manifestar durante la revisión del desempeño y, que pueden afectar las decisiones que se tomen en la administración de recursos humanos; para de esta forma minimizar tales problemas.

Es importante tener en cuenta que muchos de los problemas que suelen presentarse son a causa de una implementación inadecuada de las técnicas mencionadas previamente, de igual forma puede ocurrir que no se han especificado claramente los criterios de evaluación y cada evaluador lo perciba de distintas maneras, asimismo, cuando no existen incentivos para desarrollar con precisión la evaluación, pueden producirse diversos errores durante la aplicación del proceso, entre ellos como se mencionó anteriormente pueden ocurrir problemas como la indulgencia, efecto del halo, prejuicios personales y de comportamientos recientes, todas estas limitaciones pueden llevar a desarrollar una evaluación errónea, pues de no conocer cada una de ellas, se pueden afectar las decisiones futuras que sean tomadas por la administración de recursos humanos que van en beneficio tanto del empleado como de la organización.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

El esfuerzo de cada individuo dentro de la empresa se ve reflejado en sus aptitudes, habilidades, productividad, calidad y creatividad, es por tal razón que se debe evaluar constantemente el desempeño de cada trabajador en la organización, recordemos que el recurso humano es uno de los principales elementos de la empresa y por tal motivo es necesario conocer sus aspiraciones y objetivos personales, por más elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado como una persona individualizada, diferente de las demás.

CAPÍTULO CUATRO: MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

La motivación, permite un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades laborales, generando así actitudes positivas en los trabajadores, cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre. En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Es muy importante analizar las necesidades motivacionales del personal administrativo, para ofrecer sugerencias que ayuden y mejoren el desempeño laboral, de manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los empleados, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo.

4.1. Definición de Motivación Laboral

La motivación laboral es una estrategia para establecer principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización. Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Para que esta estrategia sea efectiva, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de ser útil y valioso para la organización. De ser solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a la gente a trabajar.

Según Robbins (1999) "La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa" (p.123).

Por su parte, Koontz y Weihrich (1999), expresan que la motivación "es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares" (p.501). Las motivaciones humanas se basan en necesidades, algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima y el estatus.

Hay tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son: dirección, esfuerzo y persistencia. Por lo tanto entendemos que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas, dando así su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades. Es la razón por la que se hacen las cosas, ya que siempre existe un motivo que está constituido por factores que controlan la conducta.

La motivación es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como son la presencia de metas y el dar a conocer los incentivos, que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los trabajadores para que ellos realicen un mayor esfuerzo.

4.2. Tipos de Motivadores

Davis y Newstrom (1999) plantean que hay dos tipos de motivadores:

4.2.1. Los motivadores intrínsecos

Son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, lo cual quiere decir que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Por ejemplo, para algunas personas el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca es un motivador muy poderoso ya que hace que se sientan reconocidas y competentes.

4.2.2. Los motivadores extrínsecos

Son las retribuciones externas que se reciben independiente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea como son los incentivos económicos, por ejemplo, el dinero. Éste tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios para la salud económica de una persona.

Stephen (1999), afirma que “La motivación del trabajador juega un papel fundamental en las organizaciones y la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales. Los tres elementos claves de la motivación son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades (p.212).

4.3. Principales fuentes de motivación laboral

1. La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.
2. El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
3. La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
4. El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero.

4.4. El clima laboral

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

El clima laboral depende de una diversidad de factores:

1. Los procedimientos de los directivos o gerentes.
2. El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
3. Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

4.5. Teorías Motivacionales

4.5.1. *Teoría de la Jerarquía de Necesidades*

Esta teoría fue creada por Abraham Maslow y es la más conocida de la motivación. Dice que en todos los seres humanos existe una jerarquía de cinco necesidades que son (Robbins, 1999):

1. Necesidades Fisiológicas. Éstas implican la sobrevivencia básica y comprenden la alimentación, sed, aire, sueño, sexo y otras necesidades corporales como la necesidad de una temperatura agradable para poderse sentir bien.
2. Necesidades de Seguridad. Incluyen la seguridad económica y contra el daño físico y emocional. Permiten al individuo sentirse a salvo en su entorno.
3. Necesidades de Amor. Éstas son el sentido de pertenencia y de involucrarse socialmente en el trabajo. Abarcan lo que son el afecto, la aceptación y la amistad.

4. Necesidades de Estima. También se les llama de estatus e incluyen factores internos de estimación como el respeto a uno mismo, la independencia y el logro. Pero también incluye factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidades de Autorrealización. Representan el impulso que tiene una persona de poder ser todo lo que se puede ser, y comprende el crecimiento, la realización del propio potencial y la autorrealización. Es emplear todas las habilidades propias para ampliar la máximo tu talento. Todo esto se refleja en el impulso hacia la competencia.

De estas cinco necesidades las dos primeras, que son las fisiológicas y las de seguridad, se clasifican como necesidades de orden menor o de orden inferior, también se les conoce como primarias ya que son necesidades físicas básicas con las que nacemos y son esenciales para poder sobrevivir (Davis y Newstrom, 1999). Se satisfacen en el interior del sujeto y son universales, aunque su intensidad y gusto varían de una persona a otra.

Las tres restantes, que son las de amor, estima y autorrealización, se consideran necesidades de orden mayor o de nivel superior, también se les llama secundarias y se satisfacen en el exterior (Robbins, 1999). Éstas son más vagas ya que no dependen tanto de las necesidades físicas del cuerpo sino de la mente y el espíritu. Las adquirimos a través de nuestras experiencias y se desarrollan en nuestro crecimiento y madurez, formando nuestro carácter personalidad, forma de pensar y de ser. Por lo general este tipo de necesidades son las que afectan los esfuerzos motivacionales de los administradores, ya que la mayoría de las acciones que éstos realizan afectan las necesidades secundarias.

Las necesidades secundarias varían en mayor grado en las personas ya que están condicionadas en gran parte por la experiencia. Incluso pueden llegar a ser opuestas debido a que todos somos diferentes y tenemos distintas necesidades. Lo que para una persona puede ser importante para alguien más no lo puede ser. También pueden llegar a cambiar en cualquier momento y son difíciles de identificar ya que se influyen unas a otras.

Es por eso que la motivación de un trabajador en algún momento llega a ser una combinación de distintos factores ya que todos los tipos de necesidades se llegan a influir entre sí. La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades establece que a medida que se van satisfaciendo estas necesidades, la siguiente se torna dominante.

Para Maslow, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la de la imagen. Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.



4.5.2. Teoría “X” y “Y”

Esta teoría fue creada por Douglas McGregor quien propuso que hay dos puntos de vista distintos sobre el ser humano. Uno de estos puntos es básicamente negativo al cual denominó como la “Teoría X” y el otro es básicamente positivo y lo nombró la “Teoría Y”.

La Teoría X se fundamenta en cuatro suposiciones negativas que hacen los gerentes que son:

1. Los empleados sienten una aversión interior por el trabajo y van a hacer todo lo posible por evitarlo.
2. Como a los empleados les molesta el trabajo, hay que amenazarlos con sanciones, obligarlos o controlarlos para lograr alcanzar las metas.
3. Los trabajadores evitan las responsabilidades y buscan ser dirigidos por alguien más.
4. La mayor parte de los empleados anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y muestran poca ambición.

La Teoría Y plantea que existen cuatro suposiciones positivas respecto a la naturaleza humana en contraste a las de la “Teoría X”, las cuales son:

1. Los empleados pueden llegar a considerar el trabajo como una actividad tan natural como el descanso o el juego.
2. Si un individuo se siente comprometido con los objetivos, ejercerá la autodirección y el dominio de sí misma.
3. Una persona normal busca y también aprende a aceptar la responsabilidad.
4. A la capacidad de tomar decisiones innovadoras se le llama creatividad y ésta se extiende en la empresa, sin que sea exclusiva de los niveles gerenciales.

En la “Teoría X” las necesidades de orden inferior son las que dominan a las personas, mientras que en la “Teoría Y” las necesidades de orden superior son las que predominan.

4.5.3. Teoría de Higiene-Motivación

La teoría de Higiene-Motivación fue creada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien decía que la relación que la persona tiene con su trabajo es básica, y el éxito o fracaso dependen de su relación ante él. También llegó a la conclusión de que si las personas se sentían bien sus respuestas eran muy diferentes a cuando se sentían mal.

Entre los factores intrínsecos del trabajo que parecen relacionarse con la satisfacción están: el logro, reconocimiento, índole del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento. Herzberg se dio cuenta de que cuando los trabajadores estaban contentos con su trabajo se atribuía a esos factores. En cambio cuando los empleados estaban insatisfechos con su trabajo por lo general culpaban su insatisfacción a factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (Robbins, 1999).

A los factores de higiene también se les conoce como factores de mantenimiento, y son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales hay que mantener un nivel razonable de motivación en los empleados (Davis y Newstrom, 1999).

Herzberg clasificó como factores de higiene las condiciones del trabajo, política de la empresa, administración, supervisión, relaciones interpersonales y sueldo, los cuales constituyen el ambiente del trabajo. Si estos factores son adecuados el personal no estará insatisfecho, pero tampoco satisfecho, por eso es necesario conservarlos en buen orden para evitar descontentos que sean capaces de hacer que el desempeño de los trabajadores baje a un nivel inferior al usual en la jornada de trabajo. Se relacionan principalmente con el contexto del empleo, y se preocupan por el ambiente exterior.

Davis y Newstrom (1999) dicen que los factores de motivación también son conocidos como motivadores o satisfactores que son otras condiciones de trabajo las cuales operan para fortalecer esta motivación, y por lo general su ausencia nunca es insatisfactoria.

Herzberg menciona que en estos factores se incluyen el logro, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, los cuales son características que producen una satisfacción intrínseca. Estos factores son indispensables para lograr un mejor desempeño de los empleados en su trabajo. Se relacionan de forma directa con el trabajo y con el contenido de éste. Herzberg recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento, ya que le brindan una satisfacción intrínseca al hombre.

4.5.4. Teoría ERG

Fue creada por Clayton Alderfer y en esta teoría se reformula la “jerarquía de las necesidades” de Maslow. De acuerdo con Robbins (1999) se afirma que existen tres grupos de necesidades primordiales las cuales son:

1. Existencia. Se refiere a satisfacer las exigencias materiales básicas para vivir. Este bloque comprende las necesidades de orden inferior que Maslow clasificó como “fisiológicas” y de “seguridad”. En éstas entran las remuneraciones, la seguridad en el empleo, las condiciones físicas del trabajo y las prestaciones (Robbins, 1999).
2. Relación. Se refieren básicamente al deseo de mantener relaciones interpersonales. Son deseos sociales y de estatus que exigen una interacción con otras personas para poder quedar satisfechos, envuelven la comprensión y aceptación por parte de las personas que se encuentran por arriba, abajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de él. Según Maslow estas necesidades corresponden a los grupos de “amor” y al factor externo de las necesidades de “estima”.
3. Crecimiento. Es el deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal. En este grupo están incluidos el factor interno de la categoría de “estima” y las necesidades de “autorrealización” de la “jerarquía de las necesidades” de Maslow.

West y Sacramento (2004) mencionan que cuando un gerente está en un trabajo en el cual no tiene oportunidades de desarrollarse y crecer, entonces sufre declives de salud mental más grandes que los empleados que están desempleados. También sufren mayores niveles de estrés (p.145).

Koontz y Weihrich (2002) señalan que la Teoría ERG, al contrario de la propuesta por Maslow, demuestra que sí es posible que dos o más necesidades operen al mismo tiempo y que si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, entonces va a aumentar el deseo de satisfacer una de orden inferior (p.126).

Por otro lado, Robbins (1999) sostiene que esta teoría también tiene una dimensión de frustración-regresión, e indica que cuando una necesidad de orden superior queda frustrada, entonces se intensifica el deseo por una de orden inferior, mientras que Maslow en su teoría de la “jerarquía de las necesidades” argumenta que una persona puede permanecer en un nivel de necesidad hasta que éste quede satisfecho (p.169).

La teoría ERG, a semejanza de la de Maslow establece que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior; pero es posible que varias necesidades están actuando como motivadores al mismo tiempo, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de orden superior puede causar la regresión a una de orden inferior.

4.5.5. Teoría de Tres Necesidades

Esta teoría fue creada por David McClelland quien dice que en el ser humano existen tres necesidades que son la de logro, poder y afiliación. A continuación se describen cada una de ellas:

1. Necesidad de Logro. Es el impulso de sobresalir y luchar por tener éxito. Por lo general los que luchan por el logro son las personas que sienten un impulso irresistible por el éxito, tienen un deseo por esforzarse al máximo para poder ser más eficientes o para realizar sus tareas mejor. Este tipo de personas se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas bien y por dar su mejor rendimiento cuando sienten que la probabilidad de tener éxito es del 50 %.

2. Necesidad de Poder. Es la que se encarga de hacer que las personas adopten una conducta de liderazgo que no habían tomado antes, en otras palabras es el deseo por ejercer influencia y de controlar a los demás. A este tipo de personas les gusta ser “jefes” y prefieren puestos en los que se encuentren con situaciones de competencia y que estén orientados al estatus. Tienden a preocuparse más por influenciar a los otros y por su prestigio que por dar un rendimiento adecuado.
3. Necesidad de Afiliación. Es el deseo de establecer amistades interpersonales y estrechas con otros, así como ser aceptado y estimado por la gente.

4.5.6. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

Fue creada a finales de la década de los 60's por un investigador, quien propuso que el nivel general de la motivación tiende a disminuir si se introducen premios extrínsecos, como la remuneración, por un trabajo que antes causaba una satisfacción intrínseca tan sólo por el placer que producía el contenido del trabajo (Robbins, 1999).

Casi siempre ha sido supuesto por los teóricos del tema de nuestro interés que los motivadores intrínsecos como el logro, la competencia personal y la responsabilidad son independientes de los motivadores extrínsecos como un alto sueldo, las buenas relaciones con los supervisores y condiciones agradables en el trabajo. Es por eso que la estimulación de uno no afecta al otro. Pero la “teoría de la evaluación cognoscitiva” dice una cosa muy distinta.

En este caso Robbins (1999) afirma que cuando en una empresa los premios extrínsecos se usan para recompensar un desempeño superior, se reducen los motivadores intrínsecos que provienen del hecho de que el empleado hace lo que realmente le gusta, es por eso que si a un trabajador se le delega una tarea que le parece interesante y se le conceden premios extrínsecos por la realización de ésta, se disminuyen sus intereses intrínsecos.

Esto se debe a que el empleado pierde el control sobre su comportamiento, lo que ocasiona que se disminuya su motivación intrínseca, ya que al eliminar las recompensas intrínsecas cambia la percepción de la persona sobre la razón por la cual está realizando la tarea.

La Teoría de la Evaluación cognoscitiva puede ser relevante para los trabajos organizacionales que se encuentran en un punto intermedio, ya que se dice que no son ni muy aburridos ni muy interesantes. Pero parece ser que tiene poca aplicabilidad en los niveles bajos porque por lo general no son intrínsecamente satisfactorios, lo contrario sucede en los niveles gerenciales y profesionales donde se ofrecen demasiadas recompensas intrínsecas.

4.5.7. Teoría del Establecimiento de Metas

A finales de la década de 1960, se afirmó que las intenciones por tratar de alcanzar una meta son la fuente principal de la motivación en el trabajo (Robbins, 1999). Por ello se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño de las personas y que si se acepta una meta difícil ésta puede producir un mejor rendimiento que una fácil, debido a que por lo general es mayor el nivel de desempeño. También que la retroalimentación ayuda a tener un rendimiento superior a la no retroalimentación.

Esta teoría sostiene que los resultados obtenidos por el “establecimiento de metas” son impersonales gracias a la influencia que ejercen las metas específicas e interesantes sobre el desempeño.

Los trabajadores dan mejores resultados cuando se les da retroalimentación del progreso en la obtención de un objetivo, porque ésta ayuda a descubrir las diferencias entre lo que hicieron y lo que quieren hacer. Pero si la retroalimentación es autogenerada entonces va a motivar más que si proviene del exterior.

Si se permite a los empleados participar en el “establecimiento de metas” entonces van a tener una mayor aceptación hacia ellas, porque las van a ver como algo que vale la pena alcanzar. Esto no siempre sucede ya que muchas veces los trabajadores dan mejores resultados cuando se les asignan las metas, pero cuesta más trabajo hacer que se acepten las que son difíciles.

En cambio si los empleados participan en el establecimiento de metas, es más probable que sean aceptadas, aunque se les asignen de forma arbitraria y sin importar si son difíciles. Los propósitos expresados en función de las metas, difíciles y específicas, forman parte de un factor importante en la motivación y favorecen a que haya un rendimiento más satisfactorio de los empleados.

4.5.8. Teoría del Reforzamiento

La “teoría del reforzamiento” es lo opuesto a la del “establecimiento de metas”. Es un enfoque cognoscitivo que establece que la intención de las personas dirige sus actividades. En esta teoría se tiene un enfoque conductista que sostiene que el reforzamiento condiciona la conducta (Robbins, 1999).

Esta teoría hace caso omiso del estado interno de la persona y se concentra en lo que pasa cuando empieza alguna acción. Aunque no es exactamente una teoría de motivación, si es buena idea tomarla en cuenta ya que ofrece un medio muy eficaz de análisis de que es lo que regula al comportamiento de los individuos. No toma en cuenta los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que afectan la conducta. Esta teoría dice que hay cuatro reforzadores que son el positivo, negativo, castigo y extinción, a continuación se explica cada uno de ellos:

Davis y Newstrom (1999) explican el reforzamiento positivo como el que alienta la conducta principalmente. También brinda una consecuencia favorable que anima a que un tipo de conducta sea repetido. Este tipo de reforzamiento siempre debe de estar en función de la buena conducta del trabajador. Por ejemplo, si un empleado se da cuenta de que si hace su trabajo bien su supervisor lo felicita y le da algún tipo de retribución éste va a seguir haciendo bien su trabajo ya que el reconocimiento y la retribución reforzaron su conducta de forma positiva.

Para alcanzar la conducta deseada de un empleado se utiliza lo que se conoce como modelación que es la aplicación sistemática y progresiva de este reforzamiento. Lo que quiere decir que se ofrecerán con mayor frecuencia reforzamientos de este tipo o aún más poderosos para lograr que el empleado se aproxime cada vez más a la conducta deseada.

La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en las empresas u organizaciones, para crear y mantener un alto nivel de motivación es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada empleado se corresponden con la misión y la visión de la organización.

La motivación laboral varía de unas personas a otras dependiendo de la capacidad individual y de las condiciones ambientales. Por eso es importante para las Empresas y organizaciones llegar a comprender y estructurar el ambiente de trabajo promoviendo comportamientos productivos. La motivación laboral es la energía que nos mueve a cumplir las diferentes responsabilidades que éste requiere, las tareas que lo conforman y los objetivos que nos plantea con el fin de satisfacer necesidades.

En las empresas u organizaciones de hoy, es indispensable promover un buen clima laboral, así como también el compromiso de desempeño en los empleados. Una de las formas para lograr que una empresa u organización pueda funcionar correctamente, es motivar al personal, porque son ellos los que colaboran a diario con el logro de objetivos planteados dentro de la organización. Si las instituciones cuentan con un plan de motivación, lograrán obtener un ambiente de trabajo placentero, los empleados asumirán mayor compromiso, se generaran aumento en la productividad y fomentarán su innovación para dar propuestas o sugerencias para la empresa u organización con sentido de pertenencia.

Actualmente, las empresas son conscientes de la importancia de contar con un equipo de trabajo motivado por lo que crean espacios de trabajo donde haya reconocimientos al buen desempeño, a la generación de talentos mediante la formación y entrenamiento, que ofrecen la posibilidad de desarrollo y crecimiento para un plan de carrera dentro de la empresa fomentando el compromiso. Muchas empresas buscan generar y fomentar las relaciones informales entre miembros de un área en particular, varias áreas o la empresa en general.

Un trabajador motivado, es un trabajador que cumplirá con las políticas de la organización, las responsabilidades y los objetivos en tiempo y forma. El clima de trabajo, es el ambiente que rodea a la persona mientras realiza sus labores por lo que un trabajador en un contexto auténtico, va a tener un grado de satisfacción a lo que se verá reflejado en su compromiso y evaluación de rendimiento, de lo contrario, una persona no satisfecha, es una persona no comprometida con falta de interés por sus tareas y para con la organización.

La motivación personal de cada persona es directamente proporcional a la productividad que tendrá en la empresa. Por consiguiente podemos decir que una persona con alta motivación tendrá óptimos resultados en su desempeño, cumpliendo con los objetivos en tiempo y forma. Por el contrario, una persona con baja motivación tendrá un rendimiento no satisfactorio no cumpliendo las expectativas organizacionales.

Los empleados y el rendimiento son los dos factores más importantes en la organización. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal, tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazará automáticamente, actuará con desánimo y no le dedicará toda la atención que merece, por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía.

CAPÍTULO CINCO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

La capacitación es una necesidad en todo lugar de trabajo. Sin ella, los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes. Una empresa que carece de un programa de capacitación adecuado no puede mantener un modelo de negocio para trabajar, ya que es probable que la empresa esté llena de empleados que tienen sólo una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo.

Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus empleados, a menudo éstos tienen dificultades para adaptarse y entender el trabajo. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados. Los trabajadores que no están debidamente preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento mediocre.

5.1 Definición de capacitación

Según Chiavenato (2007) “La Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización” (p.371).

López & Guerrero (2011) definen la capacitación como “El proceso de identificar, evaluar y desarrollar mediante un programa los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que permiten al personal realizar sus actividades actuales o futuras” (p. 30).

La Capacitación es toda actividad realizada en una organización que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Por medio de la capacitación se busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

5.2 Objetivos de la Capacitación

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización. Entre los objetivos principales de la Capacitación se encuentran los siguientes:

1. Incrementar la productividad
2. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
3. Facilitar la supervisión del personal
4. Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
5. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
6. Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
7. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
8. Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

La función de la capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la función de la capacitación es promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

Según Chiavenato (2007), los principales objetivos de la capacitación son (p.405).

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

5.3. Etapas de la capacitación

La meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, por lo tanto es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, las organizaciones capacitan a sus trabajadores en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Debido a los constantes cambios en el mundo muchos planes de capacitación fracasan, incluso en sus partes más medulares como es la metodología utilizada o los plazos de ejecución. Es por esto que el Analista Consultor debe ir más allá de la simple acción de capacitación a la hora de elaborar el proyecto. Debe considerar las situaciones previsibles y las situaciones imprevisibles.

A fin de tener programas de capacitación eficaces, es recomendable un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

1. Detección de las necesidades de capacitación.
2. Planeación de la capacitación.
3. Ejecución de los programas de capacitación.
4. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación.

5.4. Importancia de la Capacitación

Existen varias ventajas tanto explícitas como implícitas al llevar a cabo acciones de adiestramiento y capacitación, algunas de ellas muchas veces no son consideradas. Esas ventajas son:

1. La capacitación provoca un incremento en la productividad, al incrementar las capacidades de los trabajadores da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.
2. También desarrolla una alta moral en los empleados, porque sienten que la empresa los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y mejoren.
3. Reduce la necesidad de supervisión, porque el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.
4. Reduce los accidentes de trabajo dentro de las empresas, muchos accidentes son causados por la falta de entrenamiento del personal.
5. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, la habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de personal de reemplazo entrenado.

5.5. Condiciones de la Capacitación

Algunas de las condiciones claves a la hora de llevar a cabo la capacitación son las siguientes:

1. Debe ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer.

2. Debe realizarse de forma metódica respondiendo a las características del tema, tiempo, lugar y participantes.
3. Debe ser continua, aunque con períodos de descanso.
4. Debe exigir la participación activa de cada persona.

5.6. Fases del Programa de Capacitación

5.6.1 Detectar las necesidades de formación o adiestramiento.

Antes de formar es necesario detectar las necesidades presentes y futuras y analizarlas para hallar sus causas reales. Este inventario de los problemas de la organización debe ser sistemático, continuo y efectuado en todos los campos y en todos los niveles. Una vez detectadas las necesidades se deben fijar prioridades, fijando un plazo para su satisfacción (corto, mediano, largo).

Se debe clasificar las necesidades, entre ellas tenemos las individuales las cuales surgen de la evaluación de desempeño y grupales que requieran solución inmediata y demanden una acción futura. Si se planifica el cambio de un proceso, se detecta una necesidad futura de capacitación para que dicho cambio pueda llevarse a cabo.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

1. Evaluación de desempeño
2. Observación
3. Cuestionarios
4. Solicitud de supervisores y gerentes
5. Reuniones interdepartamentales
6. Análisis de cargos

Según Chiavenato (2007), la detección de las necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar. Las necesidades de la capacitación se pueden efectuar considerando tres niveles de análisis (p.437).

1. Nivel de análisis de la organización.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos.
3. Nivel de análisis de las operaciones y las tareas.

La necesidad de capacitación en las organizaciones surge cuando hay diferencia entre lo que un colaborador debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

5.6.2. Programar y organizar las actividades para la Capacitación

Una vez realizado el análisis de las necesidades, se elabora un plan de actividades de formación. El programa es la estructuración de las actividades que permiten el aprendizaje. El conjunto de programas de entrenamiento conforma el plan.

Para diseñar un programa de capacitación se debe:

1. Fijar los objetivos, los que deben estar relacionados con los objetivos de la organización.
2. Determinar el número de participantes y nivel de capacitación, armar grupos en igualdad de condiciones para asimilar conocimientos.
3. Definir cursos a desarrollar, por ejemplo, ir por temas y por áreas.
4. Definir los objetivos de cada curso.

5. Definir las unidades de instrucción, es decir, cuáles serán los módulos que componen el curso.
6. Elegir el método adecuado de instrucción.
7. Determinar el tiempo necesario de cada actividad, horarios, cantidad de horas de modo que los sectores sigan funcionando normalmente.
8. Facilitar un Instructor por cada unidad de capacitación, para la parte práctica y para la teórica.
9. Definir los métodos para medir la eficacia, exámenes parciales, finales.

Para ejecutar un programa de capacitación se debe:

1. Comunicar a todos los niveles, el programa y los objetivos.
2. Suministrar la capacitación en relación a la calidad y cantidad de participantes.
3. Buscar el lugar para realizar la capacitación, puede ser dentro o fuera de la organización.
4. Administrar, controlando las actividades que realiza el instructor, los participantes y la coordinación.
5. Registrar las actividades que se van realizando, cantidad de capacitados, área a la que pertenece, notas obtenidas, etc.

5.6.3 Selección de las técnicas a utilizar

Una vez elaborado el plan, sigue la realización de cada programa. Dicha realización está referida a las actividades que realizan el capacitador y las personas a capacitar así como los elementos y procesos que intervienen en cada situación de aprendizaje. Las técnicas más utilizadas para la capacitación del personal son las siguientes:

Capacitación en el puesto: En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:

Instrucción directa en el puesto: En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.

Rotación de puesto: En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.

Las principales ventajas de la capacitación en el puesto son relativamente económicas, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Conferencias: Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

Juego de roles: Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.

Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.

Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Simulaciones: Es una técnica en la que los empleados aprenden en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo la simulación en el manejo de maquinarias. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona.

Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

5.6.4 Evaluación de resultados

Una vez realizado el programa se ha de evaluar la conducta final del trabajador para constatar si ha alcanzado los objetivos fijados en cada programa con las normas de desempeño establecidas. La capacitación no termina cuando finaliza el curso, sino que se hace un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos y si los trabajadores adquirieron capacidad y destreza para realizar las actividades en las fue adiestrado.

5.7. Cambios que genera un programa de adiestramiento

Según Chiavenato (2011) El contenido del adiestramiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento (p.321).

5.7.1. Transmisión de información

El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, se debe distribuir la información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica, referente al trabajo se debe informar acerca de la compañía, sus productos, sus servicios, su organización, su política y sus reglamentos.

Es de gran importancia poner en práctica la buena comunicación en toda la compañía, de esta manera logramos una mayor productividad y se logra cumplir con cada una de las metas y objetivos propuesto. También una buena comunicación permite la eficiencia y eficacia de los colaboradores, cada vez ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración.

5.7.2. Desarrollo de habilidades

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Para la gerente de recursos es vital observar mediante la capacitación cada una de las destrezas y habilidades que posee el candidato al cargo, es ahí donde el colaborador debe de demostrar ser una persona capaz y de gran ayuda para la compañía, porque se requiere de un personal con disponibilidad y con iniciativa propia.

5.7.3. Desarrollo o modificación de actitudes

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.

También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores y técnicas de ventas. Después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

5.7.4. Desarrollo de conceptos

La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Para las empresas es importante que los jefes de cada departamento estén altamente calificados desde la teoría hasta la práctica, casi siempre la capacitación es de gran ayuda para ellos, les facilita visionar en términos globales el ambiente de los negocios.

5.8. Principios del aprendizaje

Según Chiavenato (2011) indica que el aprendizaje en sí no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización.

1. Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
2. Repetición: es posible que la repetición deje trazos más permanentes en la memoria.
3. Relevancia: el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
4. Transferencia: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
5. Retroalimentación: proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

Según Chiavenato (2011) refiere que la distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido. El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la Retención de habilidades.

El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido, van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

5.9. Programación y planificación de la capacitación

Chiavenato (2007), nos refiere que la programación de la capacitación busca planear como se atenderán las necesidades diagnosticadas y se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como el de las empresas. Con estos programa cada empresa crea, moldea y platea su futuro. (p.429).

Cuando el gerente de recursos humanos ejecuta el programa capacitación, exige que la planeación lleve lo siguiente:

1. Tipo de ordenador o instructor.
2. Recursos audiovisuales.
3. Máquinas.
4. Equipos o herramientas necesarias.
5. Materiales y manuales.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

5.10. Implementación de la capacitación

Según Chiavenato (2007) indica que una vez diagnosticada las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es la implementación o realización de la capacitación, presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. (p.420)

Estos tipos de programas en la agencia, se delega al instructor, quien cuenta con la experiencia para determinar la actividad o trabajo y transmite sus conocimientos a los aprendices. Así los aprendices pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, incluso el personal de capacitación, quizás ellos no pueden tener la experiencia en el cargo que desempeñan, por lo tanto se requiere de un conjunto de esfuerzo y entusiasmo

Es necesario, contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes, supervisores deben participar en la implementación de estos tipos de programación.

Para implementar la capacitación se deben tomar en cuenta cinco factores:

1. Adecuar los programas de capacitación ante las necesidades de la compañía.
2. La calidad del material de capacitación presentado.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
4. La calidad y preparación de los instructores.
5. La calidad de los aprendices.

Por medio la observación y la evaluación del desempeño se puede detectar cuales son las debilidades o necesidades que presenta cada departamento, por ejemplo: el asistente del departamento de contabilidad por su falta de experiencia en el campo laboral puede presentar muchas ineficiencias y debilidades en cuanto a las relaciones laborales, comunicación, entrega de tareas en tiempo y forma y en el manejo de excel avanzado.

Cuando surgen estos tipos de situación en la empresa, la persona encargada de resolver el problema debe de actuar de manera profesional, recalando que los recursos humanos de la compañía necesitan sentirse en un buen ambiente organizacional. Los resultados serán benéficos para la empresa y para los recursos humanos de la compañía, se deben realizar capacitaciones constantes por medio de seminarios, reuniones, cursos, etc.

5.11. Factores que afectan la capacitación

Según Chiavenato (2009) indica que el cambio es el factor que más afecta las actividades y desarrollo, sin embargo otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, tales como:

1. El apoyo de la alta gerencia.

2. El compromiso de los especialistas y los generalista.
3. Los avances tecnológicos.
4. La complejidad de las organizaciones.
5. Los principios del aprendizaje.
6. Otros procesos de la administración del personal.

5.12. Beneficios de Capacitar al Personal

Según Chiavenato (2011) indica que la capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación logró demostrarse que la gestión de recursos humanos puede influir positivamente o negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Si la empresa ejecuta una adecuada gestión de recursos humanos, se logrará mayor eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa, en cambio si no es adecuada, la productividad disminuirá considerablemente impidiendo el logro de los objetivos propuestos por la organización.

El reclutamiento es una parte importante dentro de una organización de ahí parte todo el funcionamiento, si no hay una buena elección del personal no se lograrán los objetivos de ésta y las metas que se tienen fijadas no se alcanzarán. Se debe tener bien claro el procedimiento y las técnicas a utilizar para que el proceso de reclutamiento se realice adecuadamente.

Evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad, es por tal razón que se debe elegir el método adecuado para obtener los resultados esperados, de esta forma conoceremos la necesidad de capacitación que tiene el personal.

La motivación laboral juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en las organizaciones, para crear y mantener un alto nivel de motivación es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada empleado se corresponden con la misión y la visión de la organización. Se deben integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
2. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: Ediciones Mc Graw-Hill.
3. Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*. México, D.F: Ediciones Mc Graw-Hill.
4. Federico, G., & Jaume, T. (2006). *Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
5. Francisco, L., & Ferrer, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYMES*. México, D.F: Ediciones Pearson.
6. Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
7. Tejedo, J., & Iglesias, M. (2007). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. México, D.F: Ediciones Mac Millan Profesional.