CENS Nº 188

PROF.: SILVANA BROZINA

3RO. 2DA.

TURNO: NOCHE

RELACIONES DE TRABAJO III

CAPACITACIÓN: Plan de Capacitación-Modalidades de Capacitación-Evaluación de Desempeño-Métodos de Evaluación-Premios y Promociones.

"CAPACITACIÓN"

El desarrollo, según el mismo autor, es un proceso educativo de largo plazo, que facilita al personal ejecutivo conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

En este texto al hablar de capacitación nos referimos a todo proceso o actividad que lleve a cabo la organización tendiente a provocar un cambio positivo en el nivel de conocimientos, habilidades o de actitud de su personal.

En términos generales, entendemos que capacitación es sinónimo de perfeccionamiento.

Sin embargo, para la gestión de recursos humanos, la capacitación se aplica para:

- proporcionar nuevas habilidades o conocimientos;
- corregir deficiencias o carencias en habilidades o conocimientos ya adquiridos.

En cambio, el perfeccionamiento, es una actividad que brindará conocimientos o habilidades que la empresa requerirá en el futuro.

La capacitación se centra en el presente, el perfeccionamiento en el futuro.

A través de la capacitación, se busca mejorar el rendimiento actual del o de los empleados a capacitar, mientras que, a través del perfeccionamiento, se busca aumentar el potencial de los recursos humanos para futuras exigencias.

La gestión de los recursos humanos debe tener muy en cuenta estas diferencias al diseñar los diferentes programas de capacitación y perfeccionamiento, a la luz de los objetivos del planeamiento estratégico de los recursos humanos.

En el caso de una empresa pequeña o mediana, y aunque la gestión de recursos humanos recaiga en una única persona o en un grupo reducido, el plan de capacitación y el de perfeccionamiento no debe ser olvidado. Tal vez encargado a un tercero, una consultora, pero no dejado de lado.

Recordemos que una diferencia en el mercado la hace la calidad de los recursos humanos de la organización.

8.3.1. Diseño y alcance del plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación y desarrollo son:

a) Transmisión de información

Es el principal objetivo distribuir la información entre todos los interesados. Se trata de informaciones genéricas sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y sus políticas.

b) Desarrollo de habilidades

El objetivo es desarrollar habilidades en el cargo actual o posibles ocupaciones futuras; se trata de una capacitación orientada, directamente, al trabajo.

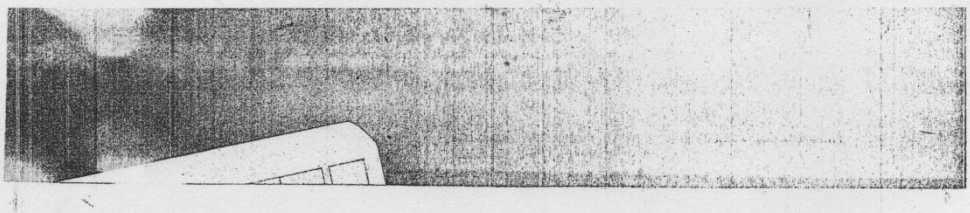
b) Desarrollo de habilidades

c) Modificación de actitudes

El objetivo es cambiar actitudes poco positivas en otras más favorables. Se provoca el autoanálisis para lograr que el colaborador analice y modifique sus actitudes.

El diseño del plan de capacitación es responsabilidad de la gestión de recursos humanos.

El plan de capacitación y desarrollo puede instrumentarse a través de entrenadores especializados contratados para cada caso particular o de personal propio que forma parte bien de la estructura de la gestión de recursos humanos o bien de áreas especificas conocedoras de los temas a considerar en la capacitación.



El plan de capacitación

Como primer paso, la gestión de recursos humanos debe hacer un diagnóstico de capacitación. El diagnóstico equivale a tener un inventario de las necesidades de capacitación.

Mucha información debe ser analizada cuidadosamente para llegar al diagnóstico, por ejemplo:

a) observaciones directas, del área de recursos humanos, en las áreas de la organización en donde se estudia la necesidad de aplicar un plan de capacitación;

b) solicitudes de las gerencias y de las jefaturas;

c) entrevistas a los colaboradores;

d) exámenes efectuados a los colaboradores;

e) registros de personal;

f) informes de producción, ventas y todo otro indicador de cada área específica.

Una vez efectuado el diagnóstico, la gestión de recursos humanos debe elegir la terapéutica o sea la prescripción de los medios de capacitación para cubrir las necesidades detectadas.

Debe elaborar un plan de capacitación que incluya definición de objetivos de los métodos y de criterios de capacitación.

Los programas de capacitación, elaborados de acuerdo con el plan, deben incluir:

a) enfoque de cada necesidad específica;

b) definición del objetivo;

c) división del trabajo en módulos;

d) determinación de los contenidos a incluir en cada módulo;

e) elección de la metodología a seguir;

f) definición de los recursos necesarios, como por ejemplo el número y tipo de instructores, recursos audiovisuales, máquinas o equipos, materiales, manuales, etcétera;

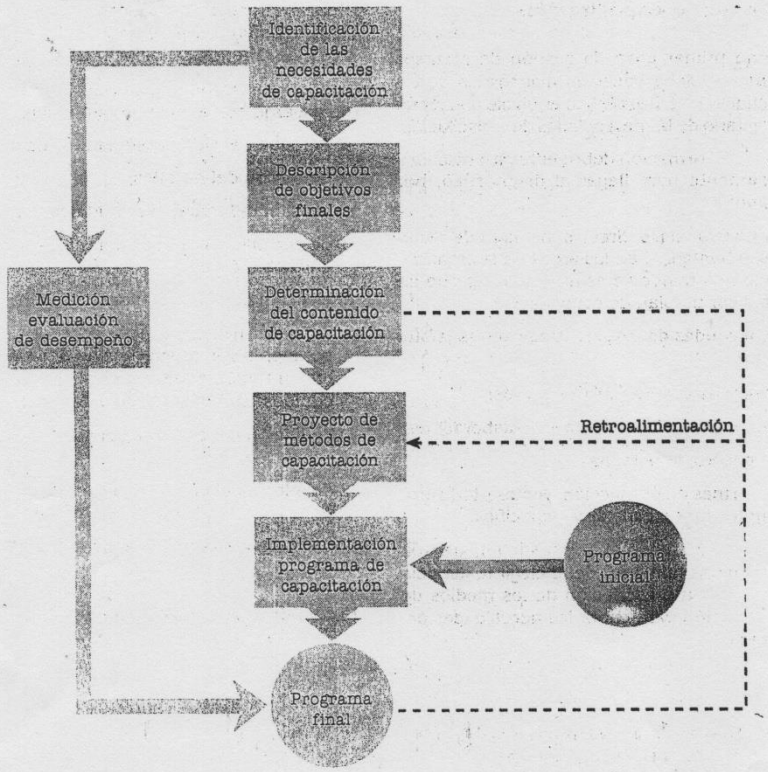
g) definición del grupo destinatario de la capacitación;

h) definición del lugar o espacio físico donde se va a desarrollar la capacitación;

i) tiempo o periodicidad de la capacitación;

j) cálculo del costo-beneficio del programa;

k) control y evaluación de los resultados.



8.3.2. Modalidades de capacitación

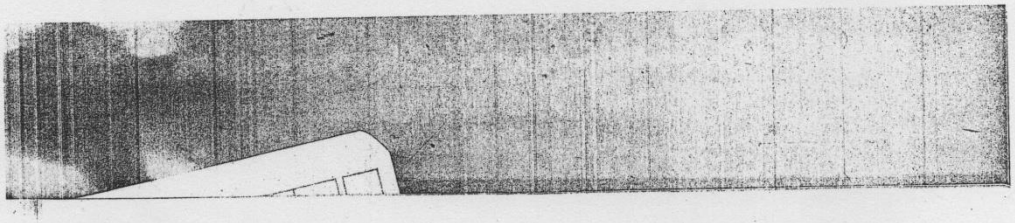
Las técnicas de capacitación utilizadas tienen características bien diferenciadas según la orientación que se busque. Se destacan:

a) **Técnicas de capacitación orientadas hacia los contenidos**

Están diseñadas para transmitir conocimientos. Por ejemplo, la técnica de lectura, instrucción asistida para el uso de una maquinaria, etcétera.

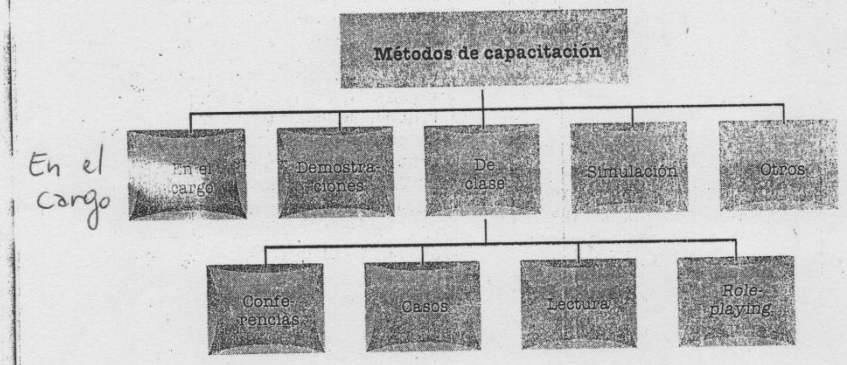
b) **Técnicas orientadas al proceso**

Están diseñadas para enfatizar la interacción entre los entrenados y, así, obtener cambios de actitud o comportamiento, más que a transmitir conocimientos, como el "role playing" o la simulación de situaciones.



c) Técnicas mixtas

Se utilizan para transmitir conocimientos y a la vez, para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas hacia los procesos. Son ejemplos de estas técnicas, las conferencias con resolución de casos, las simulaciones y los juegos.



En el Cargo

Como conclusión diremos que la capacitación es educación, que tiene por objetivo adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de determinada tarea específica. Sus objetivos son más restringidos que los educacionales generales y más inmediatos.

8,4. LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación consiste en la medición de rendimiento de los recursos humanos de la organización.

Esta tarea forma parte de la gestión de recursos humanos.

La medición consiste en la emisión de juicios, sobre lo bueno y lo malo, del rendimiento de un colaborador o empleado.

Las organizaciones llevan a cabo evaluaciones, sobre el desempeño de sus colaboradores, para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos o para indicar perfeccionamiento de los colaboradores.

Las evaluaciones de desempeño que tienen como objetivo la mejora en los procesos, sirven de base para mejorar las condiciones laborales del colaborador, como premios, ascensos, etc. Las evaluaciones con fines de perfeccionamiento tienden a considerar resultados y a reforzar a aquellos que no están rindiendo lo esperado, sea por falta de formación o de actitudes.

En ambos casos, lo que se mide es la forma en la que el colaborador contribuye a los resultados de la empresa u organización.

Generalmente, la evaluación se efectúa una vez por año y la realiza el nivel de supervisión.

Esta forma de evaluación, aunque de uso generalizado, implica un alto nivel de tensión

sobre los empleados y, también, sobre los supervisores, ya que los resultados dependen de su memoria y de su objetividad.

Las dificultades, para diseñar e implementar un programa de evaluación objetivo son muchas, pero, pese a ellas, resulta necesario tener en claro que, mediante la evaluación de sus colaboradores, la organización podrá efectuar los ajustes necesarios para alcanzar sus objetivos y tener una política de retribuciones más justa.

Estos comentarios son válidos para las pequeñas, medianas y grandes empresas. En las últimas sus dimensiones le dan mayores recursos y probablemente exista un área, dentro de la gerencia de recursos humanos, dedicada a la evaluación de desempeños.

En las pequeñas y medianas, aunque la gestión de recursos humanos la lleve a cabo una persona o un grupo de personas, no debe dejarse de lado. Tal vez, como en el caso de la capacitación, contratar a consultoras externas para que realicen esta tarea sin formar parte de la tecnoestructura de la organización, podrá reducir los costos.

La evaluación tiene como requisito un eficaz sistema de comunicación ya que sus resultados deben ser adecuadamente comunicados a los evaluados para que estos conozcan las áreas en las que se espera mejoren, así como también debe estar acompañada del plan de capacitación correspondiente. De esta manera, por medio de la retroalimentación del sistema, se completa el ciclo de evaluación.

3.4.1. Distintos métodos de evaluación

La medición del rendimiento consiste en la asignación de un puntaje a dimensiones o características predeterminadas como evaluables.

¿Cuáles son las dimensiones a evaluar?.

La definición de qué dimensiones evaluar en cada puesto de trabajo es una tarea previa a la medición misma.

Las dimensiones dependen de la tarea, por ejemplo:

- responsabilidad para con el equipamiento puede ser una dimensión muy importante para una tarea que implique el manejo de maquinarias;
- buena presencia puede ser importante para una tarea que requiera atender público.

En muchos casos, la dimensión que está presente es la cantidad producida: cantidad de tornillos producidos, de llamados telefónicos atendidos, de pedidos recibidos, de cartas redactadas, etc. Esta dimensión es de mucha ayuda pero no debe ser la única.

Como se advierte, el proceso de definición de dimensiones a evaluar es muy parecido al de análisis de puestos de trabajo.

A medida que la gestión de recursos humanos fue evolucionando, las técnicas o medios de evaluación también lo han hecho. Hoy los evaluadores cuentan con más herramientas que hace 50 años.

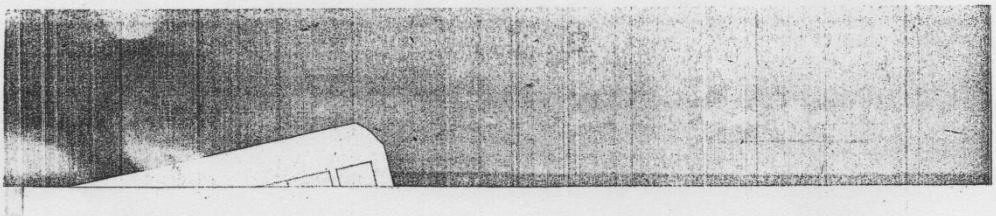
Los medios más comúnmente utilizados son:

- **Emisión de un juicio**

  a) **Juicio absoluto**: en este caso se solicita al supervisor que compare el rendimiento de un empleado con el estándar de rendimiento esperado para esa tarea.

  Así, los colaboradores pueden tener una evaluación de 1 a 10, siendo 1 = bajo y 10 = alto.

  Este método presenta sus desventajas, por ejemplo, cuando los supervisores no quieren hacer "diferencias" con sus empleados; otro inconveniente es que



cada supervisor tiene su propio criterio de puntaje y, entonces, si el supervisor "A" es más severo que el supervisor "B", un "6" en la calificación efectuada por el supervisor "A", puede ser de mayor valor que un "8" colocado por el supervisor "B".

b) **Juicio relativo:** en este caso se solicita al supervisor que evalúe el rendimiento de un trabajador, comparándolo con el rendimiento de otros que realizan el mismo trabajo.

Este tipo de medio ha recibido muchas críticas, entre ellas:

— establece diferencias entre un trabajador y otro, pero no dice si son grandes o pequeñas;

— no proporciona diferencias en términos absolutos, y

— obliga a los supervisores a establecer diferencias que, tal vez, no sean tan reales, lo cual provoca conflictos.

Al comparar el rendimiento de un trabajador con el de otro, las conclusiones pueden estar influenciadas. Por ejemplo, un buen trabajador puede encontrarse en un grupo de trabajo excelente, con lo cual siempre se verá deslucido, o formar parte de un grupo mediocre, con lo cual, se sobrevalorará su rendimiento.

- **Evaluación de un rasgo**

En este caso se solicita al supervisor que realice juicios sobre características de la personalidad del colaborador, que sean permanentes y consistentes.

Por ejemplo: el supervisor deberá opinar sobre rasgos de confiabilidad, lealtad, seguridad y convicción en sus ideas, capacidad de resolución, etcétera.

Este medio ha sido muy criticado porque la valoración de rasgos es muy subjetiva.

¿Qué entiende un supervisor por "ser confiable"?

Es muy difícil de definir y más aún de comparar con lo que entienda otro supervisor. Además, este medio pone su acento en la personalidad del colaborador y no en su rendimiento.

- **Evaluación de una conducta**

En este medio se solicita al supervisor que evalúe conductas.

Conductas como, por ejemplo, si es buen compañero, si es puntual, si es fácilmente irritable cuando se lo contradice, si es terco, etcétera.

La ventaja de este modelo radica en que muestra facetas del colaborador y pueden elaborarse escalas de conductas esperadas y, de este modo, podría identificarse a trabajadores aptos para ascensos o para futuros entrenamientos.

Sin embargo, este medio tiene sus desventajas.

La más importante radica en el tiempo, y, por lo tanto, el costo de elaborar estas escalas.

- **Evaluación de los resultados**

Este medio requiere que el supervisor evalúe los resultados obtenidos por los colaboradores. Por ejemplo: los importes de ventas o la cantidad de unidades producidas.

Este medio proporciona criterios claros y evita subjetividades.

Los resultados son datos objetivos, en la medida en que el colaborador más contribuyó a ellos, mejor es su rendimiento.

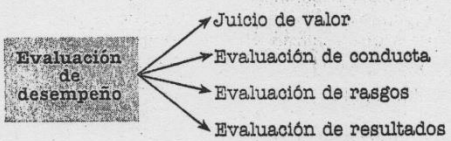
Sin embargo no es la solución, ya que, en muchos casos, la evaluación subjetiva debe complementarla para proporcionar datos más reales.

Por ejemplo: el número de unidades producidas es un criterio objetivo, aunque, supongamos un caso en el que un desperfecto en una máquina provoque que los trabajadores, que no se encuentran capacitados

CONTENIDOS

para repararla, no pueden producir hasta que el problema se solucione. Por lo tanto, su rendimiento, en unidades, decaerá, a pesar de no ser responsables por la baja en la producción.

Otra dificultad es que genera "una cultura del resultado a toda costa" lo que no es bueno porque tiene facetas negativas sobre el comportamiento de los colaboradores, empujándolos a que sólo busquen la productividad en el corto plazo y no la integración, afectando, probablemente, el mediano plazo.



Premios y Promociones

8.4.2. Premios y promociones

El subsistema de evaluación es una herramienta para la toma de decisiones respecto de la administración de los recursos humanos.

La retroalimentación del sistema es fundamental, la información suministrada por los evaluadores debe ser tomada para corregir planificaciones.

Uno de los usos más frecuentes del subsistema de evaluación de desempeño, es que sirve de guía para asignar aumentos o promociones.

Surge, lógicamente, que, quienes mejores resultados han obtenido en sus evaluaciones, sean recompensados de alguna manera; esto puede ser un incremento en su salario en forma permanente (aumento) o en forma única, de manera que no integre su salario habitual (gratificación especial).

Puede también disponerse la promoción del colaborador a un puesto superior, con lo que obtendrá un salario superior y una gratificación emocional.

Son variadas las combinaciones que puede diseñar la gestión de recursos humanos, siempre atendiendo al piso señalado por la legislación vigente y al techo señalado por el mercado laboral. Lo que no puede olvidarse, es que no debe existir evaluación de desempeño sin un sistema de premios, previsto como consecuencia y corolario de la gestión.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

CAPACITACION DEL PERSONAL

"Es un proceso sistemático y organizado, por el cual el personal adquiere conocimientos, habilidades o técnicas para un propósito u objetivo.

Es decir que consiste en un proceso educativo que tiene como objetivo provocar un cambio positivo que le permita al empleado mejorar sus tareas mediante cambios de conocimientos, habilidades o actitudes.

En este sentido podemos decir que capacitación y perfeccionamiento no son sinónimo, debido a que:

Con la capacitación se espera resultados en la actividad laboral actual de los empleados.

ACTIVIDADES

1 Que persigue la organización al capacitar al personal?

2 ¿Para que se capacita al personal?

3 ¿Cuál es la diferencia entre capacitación y perfeccionamiento?

4 Explicar los objetivos de un plan de capacitación

5 Copiar el gráfico que abarca un diseño de un plan de capacitación.

6 ¿Cuáles son las técnicas utilizadas para capacitar?

7 En que consiste la evaluación

8 Explique los métodos de evaluación.

9 ¿Cuál debería ser la consecuencia de la evaluación de desempeño?

-