

## Capítulo II:

### El desempeño laboral

#### 2.1 Rasgos que predicen el desempeño laboral.

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.

3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.

4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).

5. Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Un campo de investigación sostiene que el ser concienzudo; es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito.

Sin embargo, usar la consciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja. Algunas investigaciones indican que si bien el ser concienzudo predice el desempeño en empleos realistas y convencionales, impide el éxito en empleos de investigación, artísticos y sociales en los que se requiere innovación, creatividad y espontaneidad.

Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Lo que denominan "desempeño contextual" también conduce a un buen desempeño laboral. El desempeño contextual significa hacer cosas más allá

del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y promover los objetivos de la organización. Si desea saber si se desempeñará bien en un empleo, necesita considerar si tiene la personalidad adecuada para ese empleo y no sólo el cacumen para hacer el trabajo, por esta razón es que es de suma importancia que exista una buena planeación de recursos humanos, ya que en muchas ocasiones, se contrata personal no idóneo para ocupar puestos vacantes y por consecuencia el desempeño de esas personas no es el óptimo. (Centro de Apoyo de la APA, 2008).

## **2.2 Administración del desempeño**

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores

resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos. .

Actualmente se habla de la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Conceptualización:

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

Desarrollo:

Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

#### Implementación:

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un sistema de soporte integrado del desempeño, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. Este, está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas.

#### Retroalimentación:

La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Evaluación:

En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para evaluar la forma en que trabajan los empleados de una compañía, es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del desempeño son:

Feedback o retroalimentación

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.

- Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

#### Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación, sino entre otras, buscar la forma para hacer que el empleado realice mejor su trabajo.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.
- Concientiza al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas, ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

#### Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener mas informado al empleado sobre los requerimientos de la

empresa y por otra parte se busca estar mas pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

Documentación:

- Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado. (Karla A Ruiz, 2008)

Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar eficientemente el desempeño de los trabajadores.

### **2.3 Medición del desempeño**

El termino medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Para poder medir el desempeño, se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cual efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, y por lo tanto, el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultaneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado.

Buscar cómo hacer funcionar mejora los empleados a través de una planeación estratégica de recursos humanos no es suficiente, se necesita que el trabajo de los empleados las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los recursos humanos en toda organización.

## **2.4 Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño**

Asimismo se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Por ejemplo, cuando se maneja un automóvil, uno sólo da una mirada a su espejo retrovisor de vez en cuando, mientras que si se observa por mucho tiempo tal espejo, puede sufrir un accidente. Muchos negocios en estos días están tomando mucho tiempo en

observar por el espejo retrovisor, la ruta por la que han viajado, enfocándose en métodos históricos de administración del desempeño. Pocas son las compañías líderes, que aplican muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para comparar el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que si bien es cierto, el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en su persona únicamente, sino que también influye el desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Es más, investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación les ha interesado más que todo la decisión

basada en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño. (Ruiz, 2008)

La administración de calidad total ha evolucionado hasta el planteamiento que es ahora, caracterizada en términos de una integrada y sistémica estrategia organizacional, para mejorar el producto y la calidad del servicio. TQM (Total Quality Management) no es un programa como tampoco una herramienta específica o técnica. En vez, TQM puede ser visto como un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional.

Los siguientes elementos parecen ser la llave hacia el sistema de calidad total (TQM).

1. Compromiso de la alta gerencia en ubicar a la calidad como su principal prioridad.
2. Una amplia definición de calidad para alcanzar las expectativas de los clientes con el menor costo, lo que acompaña todas las fases de diseño, producción, y distribución del servicio o producto.
3. La institución de prácticas de liderazgo orientadas hacia valores de calidad total y su visión.

Desarrollo de una cultura de calidad.

1. Enrolamiento y empoderamiento de todos los miembros de la organización, en esfuerzos de cooperación para alcanzar mejoras en calidad.
2. Una orientación hacia administración por realidades, incluyendo el uso de la ciencia y técnicas de resolución de problemas como procesos estadísticos de control.
3. El compromiso continuo de mejorar las capacidades de los empleados y el proceso laboral a través de entrenamiento y benchmarking respectivamente.
4. Enrolar a los proveedores externos y clientes en los esfuerzos de administración de calidad total.

Uno de los elementos que se ha incorporado al evaluar el desempeño, es pensar en la salud mental que goza el empleado en ese momento, pues se ha encontrado a través de un estudio de dos años en la rama, que existe una relación positiva entre la salud mental del trabajador y subsecuentemente su desempeño laboral. Problemas de disfunción de salud mental representan serios costos a la industria en términos tanto humanos como financieros. Por ejemplo: hipertensión, alcoholismo, consumo de drogas, depresión y pérdida de autoestima en el empleado, todas estas observadas con cierta frecuencia en las empresas latinoamericanas. Los determinantes de la salud mental son encontrados tanto en ambientes laborales como en ambientes no laborales. Estudios mas recientes han investigado tales factores de trabajo, como el enrolamiento con el trabajo, la sobrecarga de trabajo, y el conflicto de roles; y entre los factores afuera del trabajo, se encuentra la familia.

Es importante entonces, para la empresa tomar en cuenta los factores mentales de sus empleados, no para funcionar como entidades de caridad, sino más bien para mejorar el desempeño del empleado en el trabajo. Para citar un ejemplo, se tiene que si un excelente gerente va a ser transferido hacia otro país por largo tiempo, a cambio de mejoras en la paga, a la larga puede verse afectado por el cambio de ambiente y la lejanía de su núcleo familiar, de no ser trasladado con él. Dicho gerente puede no desear dicho ascenso, pues factores de otra índole intervienen en su decisión, por lo cual la empresa debe tomarlo en cuenta.

Una nueva tendencia en el desempeño es el planeamiento de múltiples escenarios, y sus concentraciones en el futuro en vez de que es lo que realmente esta pasando. Mediante la generación de múltiples escenarios "que pasa si" usando datos que ya existen y aplicándolos a la administración del desempeño como si los escenarios fueran reales, uno puede llevar la administración del desempeño hacia el próximo nivel. Como resultado se puede integrar óptimamente los escenarios "que pasa si" con el presupuesto tradicional y sistemas de planeación para cambiar más rápido que las normas de la industria e incrementar las ventajas competitivas de la organización.

Hasta épocas recientes, muy pocas compañías tenían el tiempo de crear presupuestos y hacerle ajustes menores. Con el planeamiento basado en escenarios, usualmente se crea un presupuesto base, el cual es usado para generar varios, y algunas veces cientos de escenarios. El presupuesto de arriba hacia abajo ha permitido esparcir la habilidad de llevar datos a cualquier

nivel de agregación (centros de costos, líneas de productos, divisiones) y tener los datos ajustados a la base en patrones, o reglas de la empresa. Con el esparcimiento las empresas pueden crear escenarios "que pasa si". Por ejemplo, una organización crea una línea meta superior de ingresos. El presupuesto es entonces compartido con los gerentes de línea de producto los cuales son responsables de miles de líneas de productos. Luego estos gerentes pueden ajustar sus metas para cada producto o ajustar su meta de producto general. Con cada cambio, los números de base están siendo cambiados. El mismo presupuesto es compartido con gerentes de ventas regionales. Ellos pueden ajustar sus metas con las de los representantes de ventas. La suma de estos cambios se guarda como un escenario, y los procesos son repetidos. Estos procesos de colaboración entre las personas, a través de las empresas permite la construcción de múltiples escenarios. Probando los mejores y los peores escenarios se puede obtener la solución óptima la cual no siempre puede llevar a los más altos ingresos, aunque estas soluciones son consideradas como más importantes. (Karla A Ruiz, 2008).

## **2.5 Fines e importancia de la formación y el desarrollo**

La mejora de la productividad es uno de los temas que mas preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son consientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarlo a través de la mejora del rendimiento de recursos humanos. Sin embargo, generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus

capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden en una proporción del tres al uno. (Dolan, 2003)

Para entender mejor este tema definiremos lo que es la formación y desarrollo del empleado.

Esta consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando así su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La formación y desarrollo ya que son dos términos totalmente distintos los diferenciaremos de la siguiente manera.

La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Mientras que el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitara a futuro. (Dolan, Valle, 2003)

## **2.6 Desempeño laboral inadecuado**

Las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en personal con un desempeño de excelencia.

El desempeño depende de varios factores trascendentes como lo son:

- Aspectos tecnológicos (herramientas, maquinarias, y utensilios de trabajo).

- Procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos)
- Aspectos culturales (valores, costumbres, modo de dirigir una empresa)

También existen factores que dependen únicamente del empleado como los son:

- Conocimiento: la persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes de la empresa así como sus estrategias.
- Habilidades: este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación
- Personalidad. Se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- Compromiso: se trata del involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto se debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo tanto como en el clima laboral, como en su grado de capacitación.

Todos estos factores vistos desde un punto de vista negativo afectan a la organización y por lo tanto al desempeño laboral, es por esto que se les llama desempeño laboral inadecuado al incumplimiento de uno o varios de estos factores que ayudan al buen funcionamiento de la empresa. (Arias Galicia Fernando, 1999)

## **2.7 como mejorar el desempeño laboral**

Para darle solución a un desempeño laboral inadecuado es necesario llevar a cabo una nueva planeación en el departamento de recursos humanos y como consecuencia en toda la organización, ya que esta determinara cuales son los principales focos rojos en la organización, llevando acabo una planeación directa de las medidas y metodologías a seguir para llevar a cabo una adecuación y restauración en cuanto el elemento mas importante de cualquier organización, el elemento Humano.

Dentro de la empresa es importante que se lleve a acabo una revisión de la capacidad de cada uno de los empleados, esta labor se hará en cada una de las áreas y se identificaran los siguientes puntos:

El empleado esta plenamente capacitado para llevar a cabo la labor que realiza. (Se lleva expediente de la capacitación recibida por cada uno de ellos, se evalúa si esta fue adecuada, si se le ha estado actualizando conforme evoluciona el mercado o la tecnología, cuando fue su última actualización, si se evaluaron mejoras después de esta).

Cuenta con las habilidades necesarias para realizar esta labor. (ejemplo: saber leer, escribir, tiene el conocimiento necesario para desarrollar las actividades que realiza).

Tiene las herramientas necesarias. (estas son eficientes y se adaptan a la labores que este realiza).

El factor ambiente ¿de que forma afecta o beneficia la eficacia de nuestros elementos y las actividades que estos realizan?

Determinar que factor juega el entorno social para este.

Se valorará con qué rapidez y eficiencia el empleado realiza sus funciones, esto con el fin de identificar sus áreas de oportunidad y en un momento determinado saber en que puntos debemos capacitar a nuestro personal, o bien reubicarle dentro de la organización esto con el fin de aprovechar al máximo las habilidades de cada cual y de esta forma ellos se sientan a gusto con lo que hacen.

Hacer una revisión de horarios, si estos son los adecuados para organización y para ellos; en este renglón se revisaran cuales son las áreas que producen más horas extras y cuales áreas cuentan con mayor flexibilidad en cuanto horario y los resultados de unos y otros.

Una vez ya realizado este estudio se puede proceder a detectar los puntos en los que se esta fallando y darles una solución optima de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por ejemplo para mejorar el índice de absentismo se podría mejorar mediante planes de compensaciones a los empleados tales como retribuciones monetarias, o bien en cuestión de reconocer su puntualidad y compromiso con la empresa mediante reconocimientos tales como por ejemplo : el empleado del mes .

El salario es centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas ofrecen su tiempo y esfuerzo dentro de

las organizaciones, estos combinados con una motivación adecuada, remuneraciones e incentivos que sean atractivos al trabajador, se vera reflejado en el desempeño laboral del capital humanos de la empresa.

Por lo tanto debemos de tomar en cuenta que es importante:

Verificar que las recompensas sean justas y valoradas de acuerdo al rendimiento de cada empleado. En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascenso en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados de la organización, para que estén satisfechos con el mismo, este sistema debe ser percibido como justo por parte de ellos para que estos estén conformes con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe de estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tiene diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad, y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos se manifiesta que en los sistemas de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que aprecian sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas, y en la toma de decisiones

Se debe de considerar también el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabajan las personas, que tiene significado distinto para cada quien. Por lo mismo se le considera como un reforzador universal.

Otra forma a considerarse para la mejora del desempeño laboral es la capacitación del mismo.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar para las empresas.

Debe de basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño que se desea .el entrenamiento para Chiavenato (1988,1999) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual as personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. (Chiavenato, 2000)

En el pasado industrial los puestos de trabajo eran similares, en caso que no lo fueran, las técnicas y las habilidades para aprender determinada función en una fábrica se aprendía en unas horas. Los empleados eran intercambiables, cualquier empleado podía hacer cualquier tarea ya que los puestos de trabajo no requerían de conocimientos específicos, eran sencillos o al menos así los consideraban los dirigentes de las compañías.

El conocimiento para llevar a cabo cualquier tarea en el mundo laboral de hoy hace que los puestos de trabajo sean específicos y no se puedan intercambiar, por ello puede haber muchos postulantes, pero los que tengan verdaderas aspiraciones a cubrir ese puesto serán unos pocos, aun, entre esos pocos, habrá una minoría que tendrá los conocimientos necesarios para cubrir el puesto. Y, en el peor de los casos, si hay un puesto repetitivo que no requiere conocimientos sofisticados, seguramente en un futuro cercano se pondrá una maquina que realice esa tarea para no tener un gasto innecesario en empleados. En muchos ámbitos se sostiene que el desempleo es una cuestión de cantidad, cuando en realidad es una cuestión de calidad.

El propósito de la reingeniería de puestos es el de reducir los costos, haciendo que sus actividades sean más eficientes y eficaces, ya que esto hace que se eleve la velocidad de respuesta de los clientes, para enfrentar de mejor manera a la competencia con un número cada vez mayor de personal y mejor distribuido.

Las empresas que han implementado esta práctica, se encuentran en el sector industrial, y lo han hecho comparando los costos que les arroja el mantener en nómina, personal administrativo, o contratarlo como un servicio profesional a través de empresas de servicios, (outsourcing). El resultado es que para la mayoría de las empresas es más costoso mantener personal administrativo, el cual generalmente, no realiza las actividades claves del negocio, como lo es la elaboración de productos. (Belly L 2007)