



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires



Asociación Argentina de Presupuesto y
Administración Financiera Pública

**POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL
SECTOR PÚBLICO UBA-ASAP**

INFORME FINAL DE CARRERA

**NECESIDAD DE CAPACITAR AL PERSONAL
(en ANSES)**

PROFESORES: Domínguez Molet, Carlos
Ginestar, Ángel
Le Pera, Alfredo
Bottinelli, Cristina

ALUMNA: SANTORO LAURA

FECHA DE PRESENTACION: 20/02/07

DATOS PERSONALES

NOMBRES: LAURA ALEJANDRA

APELLIDO: SANTORO

CORREO ELECTRÓNICO: lasantoro@anses.gov.ar

TELEFONO CELULAR: 1162802169

TELEFONO LABORAL: 4015-1166

TELEFONO PARTICULAR: 4227-5203

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto proponer mejoras en el ámbito de la administración pública (ANSES), más precisamente en la Gerencia de Contabilidad, la cual depende de la Gerencia de Finanzas.

Uno de los asuntos a atender son los Sistemas de Capacitación, los cuales suelen no contar con instrumentos lo suficientemente consolidados que les permitan a las Organizaciones saber cuál es la necesidad de formación de sus trabajadores.

Por lo expuesto anteriormente, se busca gestionar el factor humano y sus competencias, lo cual contribuye a la realización de una Gestión del Conocimiento eficiente.

Los departamentos de Recursos Humanos deberían, entre otras cuestiones, proponerse transformar su cuadro de funcionamiento; desarrollar actividades que aseguren el crecimiento personal de los miembros de la organización. Se debe ofrecer continuo asesoramiento para la detección, el análisis y la solución de desfases de perfiles.

El éxito depende de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Para cumplir estas metas, se debe dotar al personal de la formación adecuada; ésta se debe llevar en forma continua.

El éxito de la organización resulta, entre otros, de su capacidad de identificar y respetar a los individuos y de la capacidad de integrarlos en un todo.

Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la organización, ofreciendo así una buena calidad de vida laboral.

Cabe destacar la complejidad de las tareas de la Gerencia de Contabilidad:

Un fondo rotatorio es un monto asignado a cada oficina, el mismo será utilizado para afrontar gastos que tengan carácter de excepcionales, sean inferiores a \$ 2000, excepto Servicios Públicos y Comisiones de Servicios.

Los expedientes que confecciona cada oficina, en base a los gastos incurridos (de inciso II, III y IV), los envía a la Gerencia de Contabilidad para su análisis y posterior reposición.

Los expedientes deben ser revisados cuidando que cada gasto tenga su correspondiente autorización.

Por lo expuesto los empleados del sector deben estar previamente capacitados, conocer la normativa vigente para poder auditar los gastos efectuados. Una vez realizado el control sobre el expediente, se abona el mismo o se desglosan aquellos comprobantes que no cumplan con las normas y se realiza el pago del saldo resultante a través del SIDIF.

Este sector cuenta con muchas responsabilidades, ya que el control que se efectúa en la Gerencia de Contabilidad determinará el pago de los gastos de cada oficina y una baja calidad de gestión impactará necesariamente en cuestiones estratégicas de la organización.

Afectación en otros sectores, a saber:

- La oficina no contaría con el monto asignado correspondiente para afrontar sus gastos. Si esto ocurre, las oficinas, no podrán desarrollar sus actividades habituales, por la escasez de elementos necesarios para trabajar.
- consecuentemente se verían afectados los beneficiarios (jubilados, pensionados, personas activas) en la realización de su respectivo trámite.
- la baja calidad de gestión, impactaría en la Gerencia de Finanzas, ya que ésta última autoriza el pago del fondo rotatorio, por lo cual si el monto a pagar es incorrecto afectará en la cuota del presupuesto otorgado.
- cualquier falencia en la Gerencia de Contabilidad repercutiría en la Gerencia de Finanzas y consecuentemente en la Gerencia de Tesorería. , Ya q ésta última es la que realiza el depósito del monto en la cuenta de cada oficina.

Por lo expuesto precedentemente, se concluye que la Capacitación es condición necesaria pero no suficiente para lograr la eficiencia y la eficacia de las tareas y así llegar a los resultados deseados.

Si bien, existen varias alternativas para implementar, como solución a problemas existentes, sabemos que una de ellas es la Capacitación, la cual es indispensable pero no es la única solución.

La capacitación debe ser una inversión y no debe representar un gasto para la organización.

La capacitación no sólo agilizaría el procedimiento de liquidación de un expediente, sino que ayudarían a disminuir los costos asociados al sector, evitando la dilatación de la salida de cada fondo.

La metodología utilizada en este trabajo fue en primera instancia, la búsqueda de información primaria a los efectos de relevar datos significativos que permitan tener un panorama del estado de situación del Organismo objeto de estudio. Luego de ello, teniendo en cuenta los indicios encontrados en la primera etapa, se identificó el problema a analizar a lo largo del trabajo. A partir de ello, se recurrió a la búsqueda e integración de textos que encuadraran con el objeto de estudio.

INDICE

CONTEXTO DEL ESTUDIO	6
PROBLEMÁTICA	6
PROPUESTA	7
DESARROLLO DEL ANÁLISIS	7
RECOMENDACIONES	11
CONCLUSIÓN	21
BIBLIOGRAFÍA	22

Contexto del estudio:

Esta investigación se desarrolló en el ámbito de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), más precisamente en la Gerencia de Contabilidad, la cual depende de la Gerencia de Finanzas.

Problemática:

Muchos de los problemas administrativos existentes son el resultado de fenómenos humanos más que mecánicos. Este reconocimiento introdujo la idea de que los trabajadores tienen necesidades emocionales y psicológicas que deben considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo de la organización.

Un ejemplo a citar, que se da en la Gerencia de Contabilidad, es precisamente la falta de capacitación del personal que es nombrado para ocupar puestos jerárquicos. Además, estos nombramientos se producen sin tener en consideración factores como la experiencia, la capacidad o la profesión de la persona.

La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la organización. Las mismas se hacen habitualmente una vez al año, y suelen basarse en los juicios subjetivos de los responsables. Debido a ello, predomina la insatisfacción con respecto a la evaluación. La dificultad radica en perfeccionar el sistema de evaluación con el fin de alcanzar los ideales de mejora del rendimiento y de perfeccionamiento del trabajador.

Propuesta:

Gestionar el factor humano y sus competencias contribuye a la realización de una Gestión del Conocimiento (GC) eficiente y orientada a la toma de decisiones y objetivos de la organización.

En el contexto que la GC establece en las organizaciones, los Departamentos de Recursos Humanos han de transformar su cuadro de funcionamiento centrándose en desarrollar aquellas actividades que aseguran el crecimiento personal de los miembros de la empresa. La Gestión de Personal, mediante la Gestión por Competencias, contribuye a la realización de una GC eficiente y orientada a la toma de decisiones y objetivos de la organización.

El proceso de aprendizaje desarrollado en la Gerencia de Contabilidad, debe asegurar la identificación de los perfiles de los miembros de la organización con los perfiles de los puestos de trabajo en los que el conocimiento se refiere ofreciendo un continuo asesoramiento para la detección, el análisis y la solución de desfases de perfiles.

La formación se puede impartir tanto en el interior como en el exterior de la organización. En el primer caso, tiene la ventaja que al realizarse en el puesto de trabajo es fácil de poner en práctica y es menos costosa, pero tiene de negativo que se causan interrupciones en el trabajo y los posibles errores que se cometen mientras se está aprendiendo.

Es necesario que los contenidos de capacitación partan de un diagnóstico de problemas y de las formas de resolverlos; que se plasmen en contenidos de curso u otras modalidades de formación y del material didáctico.

Desarrollo del análisis:

Las estrategias de RH contribuyen a los buenos resultados de una organización, tanto más, cuando éstos están dirigidos a atraer y retener aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de la organización y dentro de los objetivos globales.

Las organizaciones disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento. El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios.

..."Es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa"...

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones inter-departamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse. La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos.

..."Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento..."

Ésta metodología que agrega valor a la gestión, no se visualiza en la Gerencia de Contabilidad que hace referencia este informe.

Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Los equipos son la base de las organizaciones de alto rendimiento. Los líderes del equipo deben animar a los miembros del equipo a arriesgarse, a aprender, a crecer y a asumir nuevos papeles y tareas. Los líderes más eficaces en esta etapa están pendientes de adquirir y desarrollar habilidades técnicas y funcionales, para la resolución de problemas, para tomar decisiones, interpersonales para el trabajo en equipo que el propio equipo necesitará para actuar y progresar hacia las etapas superiores de su desarrollo.

Los jefes de la Gerencia deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades destinadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios.

Las condiciones de trabajo ideales reducirán el ausentismo y la impuntualidad, elevarán la moral del trabajador y mejorarán las relaciones públicas siempre que su proyección social tenga como objetivos:

- Elevar la eficiencia productiva del trabajador
- Velar porque el trabajo no comprometa la salud del obrero

Para conseguir éxito trabajando en equipo, necesitamos tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

-Técnicas para el desarrollo del personal

- Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:
- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: Poner a

trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

-Capacitar para actualizarse trae muchos beneficios

Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

-Cómo determinar si la capacitación es necesaria

La necesidad de capacitación puede ser evidente, pero los fondos para pagarla quizá sean difíciles de obtener. Se podrá contar con una mejor oportunidad para lograr fondos si se presenta a las agencias donantes y a los niveles decisorios, ideas claras y bien formuladas de que la capacitación puede mejorar el desempeño del personal en el programa.

Recomendaciones:

Se deduce, por lo expuesto precedentemente, que los facilitadores se interesaron por el programa de capacitación en comunicación eficaz, para afianzar el comportamiento productivo de los participantes que atienden, con el firme propósito de poder planificarlo y aplicarlo en el proceso; en este sentido se conformó el siguiente cuadro de recomendaciones:

1. - Planificar en la institución seminarios, talleres o jornadas para dar a conocer las ventajas que ofrece el programa de comunicación eficaz, a fin de que se extienda su aplicación en la planificación educativa por otros facilitadores del mismo instituto.
2. - Ejecutar lo más pronto posible el programa propuesto sobre la capacitación en comunicación eficaz, para afianzar el comportamiento productivo de los participantes, para que se aplique de manera sistemática en la planificación de la enseñanza.

3. - Continuar estudiando la aplicación del programa sobre comunicación eficaz, para afianzar el comportamiento productivo de los participantes, en otros aspectos curriculares, como el proceso de evaluación.

4. - Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación del programa de capacitación en comunicación eficaz para afianzar el comportamiento productivo de los participantes, a fin de introducir los correctivos requeridos.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

-Áreas de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto de trabajo a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

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

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

-Pasos hacia la Capacitación y el Desarrollo:

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

1. Detectar las necesidades de capacitación

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; a saber:

Análisis Organizacional: examina a toda la organización para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Análisis de Tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

Análisis de la Persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?.

-Técnicas de detección de identificación de capacitación

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

-Identificación de recursos

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

1. **Financieros:** mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.
2. **Humanos:** la función de capacitación es una función de línea y de staff.

3. Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
4. Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

-Integración de un plan de capacitación

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son útiles.

Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

Plan de reemplazos: esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

-Plan de sucesión

Objetivos

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

Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

Plan de carrera: el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

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

-Establecimiento de objetivos

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

-Contenido del programa

La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje.

-Principios del Aprendizaje

Constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

-Herramientas de capacitación

La capacitación es necesaria e importante para todos.

-Factores para seleccionar una técnica de Capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

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

-Técnicas de Capacitación Aplicadas

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

Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias.

-Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

-Retroalimentación

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

-Evaluaciones Independientes

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras.

Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo que se hace cargo de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

-Evaluación del Desempeño

Es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la organización, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para: aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

-Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de capacitación.

-Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

-Reuniones inter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

-Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

-Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

-Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida.

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado.

Motivación de Equipos de Trabajo

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

La mejora en la Gestión Pública (idoneidad para el ejercicio de la función pública del XVIII Congreso Nacional de Presupuesto organizado por el ASAP) –Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública-, se encuadra en la necesidad de llevar adelante procesos de capacitación de sus planteles de personal que sienten las bases de una estrategia tendiente a alcanzar objetivos de modernización en la gestión pública local.

La modernización implica un “giro” en el modo de pensar y de forjar la administración de recursos en el ámbito local (adviértase la utilización del término “administración de recursos” como un enfoque integral abarcativo de la administración financiera) que apunte a la visión de una gestión productiva por parte del Estado. En efecto, tal como expresa José María Las Heras “la visión de la producción (Matus, Makón y Arrieche-Bases teóricas del presupuesto por programa) procura, bajos parámetros de objetividad asimilar la actividad del Estado como “productor de servicios”.

El aporte de las experiencias recogidas a partir de los procesos de capacitación a través de los cursos de formación en Gestión Estratégica Local, pone de manifiesto una doble vía de análisis:

- a) permite detectar y anticipar necesidades concretas de capacitación en áreas específicas (desarrollo local, gestión de recursos humanos, financieros, etc.)
- b) brinda la posibilidad a los capacitadores de orientar y direccionar procesos de formación, de modo de que se constituyan en efectivas herramientas de cambio, evitando dispendios de recursos.

La Gestión por Resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.

Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados).

La implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la organización y su

operatoria diaria. Como consecuencia, suele ser necesario rever procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública. Este conjunto de actividades, conocidas como reingeniería de procesos. La misma, permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia.

La reingeniería de procesos posibilitará cambios en las prácticas de trabajo, brindará soluciones a problemas de organización y de utilización de recursos y permitirá abrir espacios de reflexión sistemática para innovar los procedimientos y rutinas administrativas.

Según Iacoviello, la capacitación es el vehículo que permite mejorar los procesos de gestión mediante la formación y desarrollo de los recursos humanos, a la vez que permite reforzar el valor de los individuos una vez incorporados a la organización.

Las actividades de capacitación y desarrollo implican la adquisición por la persona de habilidades y experiencia que favorecen su progreso y avance dentro de la organización. Este proceso de avance es lo que se denomina "carrera", y es una herramienta muy poderosa para encuadrar las diferentes capacidades de los recursos humanos de una organización. La planificación de la carrera, es una vía para capacitar y desarrollar los recursos humanos en una organización. Iacoviello, define la carrera laboral como la sucesión de experiencias de trabajo a lo largo del tiempo, a partir de las cuales se incorporan nuevos conocimientos y habilidades.

Conclusión:

La gestión del conocimiento tiene como recurso más importante el humano.

Una organización inteligente es la que es capaz de recibir y procesar información, crear conocimiento con ella y usarlo para la toma de decisiones, de manera eficaz.

La Gestión del Conocimiento es considerada como un proceso organizacional basado en la combinación de los Recursos Humanos, las tecnologías y la Cultura Organizacional. Es un fenómeno que depende de la formación y conocimiento del individuo que se hace imprescindible en el proceso de creación de conocimiento, y que permite su generación, distribución, acceso y uso con el objetivo de formar organizaciones inteligentes, adaptables y competentes.

Un sistema de gestión del conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación en los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados.

Crear una conciencia a todos los trabajadores de la organización, como también a los supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la organización, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.

El desarrollo de este texto apuntó a poner en evidencia un área que suele ser desatendida por las Gerencias de Finanzas y Contabilidad y que, sin duda, brindaría resultados tangibles, toda vez que los sistemas de capacitación, racionalmente implementados "derraman" en la calidad de la gestión de las organizaciones.

Bibliografía:

1. BARRANCO, Francisco Javier: Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993.
2. CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Yersey: Prentice Hall, 5ª ed., 1995.
3. CHERRINGTON, David J.: The management of human resources. Englewood Cliffs, New Yersey: Prentice-Hall, 4ª ed., 1995
4. CHRUDEN, J. Herbert y SHERMAN, Arthur W.: Personnel Management. Cincinatti: South-Eastern. 1963.
5. Núñez, J., Teoría y Metodología del Conocimiento. MES.ENPES, Cuba. 1989.
6. PERETTI, J.M.: Gestion des Ressources Humaines. París: Vuibert Entreprise, 1987.
7. PUCHOL, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.
8. BLAKE, Oscar – (1999) – “ La capacitación – Un recurso dinamizador de las organizaciones” – Ediciones Macchi – Buenos Aires.
9. KIRKPATRICK, Donald L. – (1999). “Evaluación de acciones formativas” – Gestión 2000 – Barcelona.
10. MAKON MARCOS PEDRO: El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional.
11. LAS HERAS, JOSE MARIA: Estado Eficiente.