

**IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA FORMULACIÓN
DE PLANES DE FORMACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL.**

Ensayo

PRESENTADO POR:

OLGA LILIANA ORTEGA COMBA

D0102029



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Bogotá, D.C.

NOVIEMBRE DE 2013

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las organizaciones, gastan anualmente grandes sumas de dinero para adelantar planes de formación, que generalmente no arrojan los resultados esperados, debido a que la formulación de éstos no se articula con otros procesos como: la evaluación del clima laboral y la evaluación del desempeño, entre otros.

Siendo la Evaluación de desempeño un insumo fundamental en la formulación de planes de formación y desarrollo del talento humano, es importante que las organizaciones tomen conciencia de ello, para que puedan formular planes que les permitan lograr la transformación esperada en el comportamiento y desempeño laboral, a fin de generar ventaja competitiva y por ende, crecimiento y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

En tal sentido e intentando responder a la pregunta: *¿Por qué es importante que la formulación de los planes de formación y desarrollo del talento humano se haga teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la evaluación del desempeño?* Nos hemos propuesto analizar la importancia de los resultados de la Evaluación del Desempeño en la formulación de planes de formación, para desarrollar o potenciar las competencias requeridas en los colaboradores y, de esta forma, lograr los objetivos organizacionales.

La formulación de planes de formación es fundamental en la vida organizacional, pues de ello depende el desarrollo del capital intelectual de la empresa y la evaluación de desempeño se convierte en un insumo fundamental a la hora de formular dichos planes, ya que al medir el desempeño de los colaboradores, se pueden identificar aspectos de éxito, es decir, aquellos que tienen proyección dentro de la organización, como también aquellos que puedan estar afectando la

realización de actividades. Esto constituye una gran oportunidad para que a través de la ejecución de los planes de formación, la empresa genere ventaja competitiva y un mejor posicionamiento en el mercado.

También es importante mencionar, que toda organización desarrolla diversos procesos mediante actividades que permiten cumplir la misión de la empresa, las cuales son realizadas por personas que han sido reclutadas, seleccionadas y entrenadas, de acuerdo con las políticas de la organización, por lo que es necesario un seguimiento constante al desempeño de las personas, para determinar su grado de desarrollo. Lo anterior, teniendo en cuenta que la dinámica del mercado exige no solo la constante actualización de los procesos, a fin de adaptarlos a las necesidades existentes, sino también el desarrollo del talento humano que hace posible la realización de éstos.

El presente ensayo, busca resaltar la importancia de la evaluación de desempeño como uno de los principales factores en la formulación de los planes de formación y desarrollo del talento humano a nivel organizacional, pretendiendo que el análisis sirva de guía a aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar la formación y el aprendizaje en sus organizaciones.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL

PROCESOS DE FORMACIÓN ORGANIZACIONALES

- Planes de formación – conceptualización

Entre los tantos factores que contribuyen al desarrollo organizacional, la formación es uno de los más importantes, ya que su propósito fundamental es el de transmitir los conocimientos, habilidades y destrezas que requieren sus miembros, para desarrollar las competencias que les permita adecuarse de una mejor manera al puesto de trabajo que ocupan actualmente, o al que pudieran ocupar en el futuro. La dinámica del mercado exige de las organizaciones una mayor preparación para afrontar los retos que se imponen en materia de competitividad, razón por la cual la formación se convierte en pilar fundamental del desarrollo.

Pero cuando hablamos de formación, no solo nos estamos refiriendo a la transferencia de conocimientos propios de la labor desempeñada, sino que también estamos hablando de aquellas competencias que tienen que ver con la filosofía organizacional y que, por ende, es necesario desarrollar en las personas que trabajan para ella. El desarrollo de estas competencias, que generalmente tienen que ver con la motivación y la actitud en el trabajo, constituyen uno de los retos más intrincados que deben asumir las organizaciones, de ahí que los planes de formación y desarrollo tengan un peso enorme en el logro de los objetivos organizacionales, peso que lastimosamente pocos advierten.

Los planes de formación, ayudan a las empresas a diseñar las acciones requeridas para que su personal pueda desarrollar o potenciar aptitudes favorables para un desempeño excelente y en consonancia con las necesidades de la organización. Pero para que el plan de formación se convierta en una herramienta

para la competitividad, es necesario que la organización sea consciente de los aportes que le pueden proporcionar estudios como el de clima laboral y más exactamente la evaluación de desempeño, de los cuales es necesario hacer un análisis juicioso de los resultados, a fin de garantizar que las acciones diseñadas o programadas, tengan el efecto esperado.

Gratton (2001) lo plantea en su obra “Estrategias de Capital Humano”, en donde a través de un recorrido por todo lo que representan los seres humanos en el mapa estratégico de las organizaciones, invita a comprender y analizar las aptitudes y actitudes de la gente, como aspecto fundamental en la creación de sinergia, ya que es a través de éstas, que se puede buscar generar un mejor desempeño en las personas. Asimismo, reflexiona sobre el alma de las personas, pero también de la empresa y cómo involucrar a las personas en la filosofía organizacional, planteando la necesidad de apoyarse en la evaluación de desempeño.

Antes de continuar, es preciso presentar una definición clara pero concisa de lo que son los planes de formación a nivel organizacional. La definición que se presenta es una adecuación de la autora, basada en las lecturas realizadas sobre el tema. En tal sentido, se denomina Plan de Formación al conjunto de actividades planeadas y coordinadas que emprende una organización, luego de identificar las necesidades de formación, analizar las diversas alternativas que puede utilizar para satisfacer esas necesidades y definir las acciones de formación a aplicar, para generar la transformación en el comportamiento de las personas, inspirándolos a aplicar lo aprendido en el desarrollo de sus labores.

Lo anterior apoyado, entre otros, en el concepto formulado por Buckley y Caple (1991), quienes afirman que la formación es: *“...un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje... capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.”*

Con base en la anterior, podemos decir que los planes de formación y desarrollo del talento humano, hacen parte del direccionamiento estratégico de la empresa, ya que para su diseño es preciso establecer previamente los objetivos organizacionales, a fin de tener claro el tipo de personas que se requieren para lograr dichos objetivos. Esta información, constituye una de las principales bases para el diseño del plan, que no es otra cosa que la guía para el desarrollo de las personas y por ende de la organización.

- Importancia de los planes de formación en el desarrollo de competencias

No se puede concebir el desarrollo organizacional sin formación, es por esto que la misma está íntimamente ligada a la gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional. Sin embargo, el éxito de los planes de formación depende de aspectos tan complejos como la motivación y el compromiso de las personas, lo cual hace que su diseño y realización no sean tarea fácil, pero sí necesaria para el desarrollo de competencias.

La importancia de los planes de formación, radica en las altas posibilidades de desarrollo que tiene una organización, si logra diseñar y poner en marcha un plan que genere la transformación deseada, es decir, el mejoramiento de las aptitudes y el cambio en los comportamientos de sus miembros, con lo cual se puede lograr un mejor desempeño, propiciar un mejor clima laboral y por ende, un ambiente más adecuado para el aprendizaje y el desempeño excelente. A nivel estratégico, la formación tiene un peso muy importante pues los objetivos propuestos por la empresa, se logran con el compromiso de la gente y a su vez, éstos se convierten en la brújula para trazar el sendero de la formación.

En la guía metodológica para la formación del plan institucional de capacitación, el DAFP (2012) destaca a las competencias como “...*el recurso*

fundamental de las organizaciones...”, y al aprendizaje para el desarrollo de éstas, como una prioridad estratégica al interior de éstas, en donde la planificación y la gestión de la formación y capacitación, constituyen un elemento esencial en la generación de oportunidades de aprendizaje para los trabajadores. Esto implica, que el direccionamiento estratégico debe contemplar el desarrollo de competencias, como un objetivo estratégico para lograr el aprendizaje organizacional.

Planear la formación de la gente, permite hacer un uso eficiente de los recursos, no solo económicos, sino tecnológicos y de conocimiento, ya que al gestionar adecuadamente el saber de la organización y la transferencia de conocimiento, es posible garantizar el aprendizaje continuo, tan necesario para el desarrollo de competencias y la generación de ventaja competitiva. Es decir, que el plan de Formación no es otra cosa que la carta de navegación en materia de desarrollo, que tienen las organizaciones para proyectar el futuro de su gente y por ende el de empresa.

En este punto es importante llamar la atención sobre lo siguiente: Cualquier organización que pretenda ser competitiva, requiere contar con gente desarrollada y comprometida, con un coeficiente emocional alto. Esto solo se logra de dos formas: implementando un sistema de reclutamiento y selección que permita incorporar solo a los mejores y retenerlos en caso de que quieran declinar; o implementando procesos de formación y desarrollo que propicien la transformación de las personas, mediante el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño excelente y el aprendizaje continuo.

Goleman (2010) expresa que por la misma filosofía que se aplica aún hoy en los procesos mencionados, en la mayoría de los casos el reclutamiento y la selección se hacen teniendo en cuenta solo los conocimientos en el área del puesto a desempeñar, es decir, que se da un mayor peso al coeficiente intelectual, dejando de lado el coeficiente emocional, que, como se ha demostrado ampliamente, tiene

una mayor incidencia en el desempeño excelente. Alles (2008) sostiene que lo mismo ocurre con los procesos de formación, que en la mayoría de los casos se construyen para proporcionar conocimientos teóricos o técnicos de la labor desempeñada, en lugar de buscar la transformación del comportamiento de las personas, a través del desarrollo de competencias.

Parece ser que muchas organizaciones, consideran que la inversión de tiempo y de recursos en este tipo de formación, es un lujo que solo se pueden dar las grandes compañías, con lo cual están perdiendo día a día terreno frente a sus competidores, dejando al azar algo que podría gestionarse de manera eficiente y que sin lugar a dudas constituye un aspecto estratégico en la gerencia de las organizaciones. Las grandes compañías lo saben, por eso invierten al año una gran cantidad de recursos en programas de formación para el desarrollo de competencias asociadas a la inteligencia emocional, para aquellas personas con gran potencial y proyección dentro de la organización. Aunque principalmente, le apuestan a procesos de selección bien estructurados que les permita asegurar que los mejores trabajen para ellos.

La buena noticia es que la formación puede dejar de ser un asunto del azar, para convertirse en un proceso planeado, coordinado y gestionado, a través del cual las organizaciones puedan capitalizar uno de sus activos más importantes, las personas. Para ello tienen a su disposición una herramienta fundamental, como son los planes de formación y desarrollo, siempre y cuando estos sean formulados con base en la información estratégica que puede obtenerse de los diferentes estudios que realizan las empresas para medir el clima laboral, el desarrollo y potencial de su gente y el desempeño de los mismos.

INSUMOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN

- La Evaluación de Desempeño como punto de partida

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra **desempeñar**, en su 3ª acepción significa: “*Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.*” Asimismo, la palabra **evaluar**, en su 2ª acepción significa: “*Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.*” Es decir, que cuando evaluamos el desempeño de una persona, estamos no solo estimando o apreciando el grado de cumplimiento de las obligaciones inherentes a su puesto de trabajo, sino que estamos calculando el valor que ésta tiene como integrante de un equipo de trabajo y en relación con el aporte que su trabajo le hace a la organización.

Esto nos lleva a reflexionar sobre el alcance de la evaluación del desempeño, que de acuerdo con Goleman (2008), va mucho más allá de medir la simple capacidad de desarrollar unas funciones o actividades, pues también está relacionada con la forma en que las personas se relacionan con los demás, el grado de empatía o tolerancia que expresan en este tipo de relaciones, el criterio con el cual toman sus decisiones, la confianza que despiertan en los demás, la orientación y el propósito de sus acciones, entre otros.

Es por ello que las evaluaciones de desempeño deben abarcar no solo aspectos relacionados con la aptitud (conocimientos, habilidades, técnicas), sino que deben también medir todo aquello que tiene que ver con las actitudes (valores, principios, inteligencia emocional), tan determinantes a la hora de desempeñar excelentemente un cargo. Esto lo refuerza Goleman (2010), cuando citando varios estudios realizados por científicos o facultades de diferentes universidades, afirma que está demostrado que las personas que tienen éxito a nivel laboral, no son precisamente aquellas que tienen un amplio conocimiento del oficio o una gran pericia técnica para desempeñarlo. Son las que, entre otros, logran construir relaciones asertivas y empáticas con los demás, asumen sus responsabilidades sin

culpar a otros, son flexibles y se adaptan a los cambios y son capaces de percibir los sentimientos ajenos e interesarse por ellos.

Para muchas personas, el fracaso está directamente relacionado con la capacidad intelectual que tienen, es decir, a mayor inteligencia cognitiva, suelen tener una menor capacidad emocional. En este punto, vale la pena recordar el término acuñado por el físico Stephen Rosen, quien denominó a este fenómeno como “*incapacidad capacitada*”, refiriéndose a aquellas personas que eligen carreras en las que tienen que pasar muchas horas trabajando a solas, además de que viven procesos de formación que inician generalmente en la adolescencia, etapa en la que se adquieren muchas de las habilidades sociales necesarias para relacionarse. Este tipo de personas, generalmente tienen un coeficiente intelectual elevado, pero son incapaces de establecer relaciones asertivas y empáticas con sus equipos de trabajo, lo cual los lleva a menudo a fracasar en la dirección de equipos.

Estas competencias, tan importantes para ocupar cargos de dirección o con responsabilidades mayores, se pueden medir en la evaluación de desempeño y los resultados de esta medición, son vitales en la formulación de planes de formación, ya que permiten evidenciar aquellas competencias que se encuentren ausentes en un colaborador o equipo de trabajo, como también aquellas que, aunque en menor grado, están presentes y pueden propiciar el ambiente adecuado para una mayor sensibilización en las personas.

En ese sentido, la evaluación de desempeño se convierte en una de las herramientas más importantes en el diseño de planes o programas de formación, que bien aprovechada por las organizaciones, puede generar procesos de desarrollo con un alto impacto en la productividad e innovación, así como en el ambiente y bienestar laboral, al disminuir las brechas entre lo requerido o deseado por la organización y lo existente, logrando una mayor efectividad en el desarrollo de competencias y cambio de comportamientos.

Muchas empresas, invierten sumas considerables de dinero en la implementación de sistemas de gestión de desempeño o en mediciones del mismo, que en la mayoría de los casos terminan almacenadas en sus archivos, con lo cual se pierde información valiosa e indispensable en la construcción de acciones de formación para el desarrollo de competencias. Los líderes organizacionales están llamados a desarrollar, entre otros, una disciplina esencial para el aprendizaje, como lo es el “*dominio personal*”, destacada por Senge y otros (2004) en su obra “La quinta disciplina en la práctica”, como la más atractiva, debido a que quienes la poseen son personas generosas que no solo desean aumentar sus aptitudes, sino que buscan mejorar las aptitudes de las personas que los rodean, porque entienden que el desarrollo de la organización está íntimamente ligado al desarrollo de las personas.

- Identificación del potencial del talento humano

El potencial hace referencia a la capacidad que tiene una persona para auto-gestionarse y desarrollar las competencias que le permitan alcanzar el éxito o aquellos objetivos que se proponga. En el ámbito laboral, el potencial hace referencia directamente a las competencias que posee una persona para desempeñar determinada labor, es decir, aquellas aptitudes y actitudes con las que cuenta el colaborador en un cierto grado de desarrollo y que de acuerdo con su evaluación de desempeño, pueden ser intervenidas para lograr un desarrollo superior de las mismas.

Según la Real Academia Española, **potencial** en su 4ª acepción significa “*Fuerza o poder disponibles de determinado orden.*” Esta definición, nos lleva a pensar que el potencial reside en el interior de cada ser y está presente en todas las personas, en unas con mayor intensidad que en otras. Goleman (2010) plantea que esto se debe a que el potencial está directamente relacionado con el conocimiento

de uno mismo, es decir, que las personas que tienen una mejor relación consigo mismas, que están conscientes de sus debilidades y fortalezas, comprenden mejor sus emociones y son más reflexivas, lo cual les permite aprender de cada experiencia y fortalecerse con los fracasos, pues para ellas éste es solo una lección.

De acuerdo con lo anterior, es indispensable identificar el potencial de las personas a fin de conocer sus fortalezas y debilidades, para ubicarlas en los puestos de trabajo para los cuales tienen una mayor habilidad y disposición. Esta última, la disposición, es importante para un buen desempeño, si una persona no se siente cómoda o no le gusta la labor que está desempeñando, no tendrá disposición para realizarla aunque tenga los conocimientos necesarios para ello. Puede ocurrir también el caso, y de hecho ocurre con mucha frecuencia, de personas con la actitud adecuada, que lastimosamente no cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar la labor. En ambos casos el resultado será el mismo, un trabajo deficiente, pero existe una mayor posibilidad de mejorar el desempeño de una persona, cuando tiene la actitud adecuada para desarrollar el trabajo aun cuando no tenga el conocimiento, ya que al facilitárselo, se sentirá motivada a aprender.

Drucker (1999) lo refuerza en su obra “Los desafíos para la gerencia del siglo XXI”, cuando señala que la nueva administración en la práctica, deberá ser operacional y abarcar todos los procesos, por lo cual deberá dirigirse a los resultados y al desempeño. Esto implica monitorear constantemente el potencial de la gente, a fin de aprovechar sus fortalezas en la consecución de mejores resultados, pero esto solo se logra potencializando dichas fortalezas.

A propósito de lo planteado por Drucker, vale la pena mencionar la definición de potencial adoptada por la firma (CRM Psicología Organizacional) que la define como la: *“Capacidad instalada para asumir en un futuro predecible responsabilidades de mayor nivel de complejidad.”* Esto, basándose en los siguientes principios: “a) Lo que la persona será capaz de hacer o realizar, b) Es independiente del cargo o rol que ocupa

actualmente y c) Supone capacidad instalada (recursos altos) que garanticen el éxito en un futuro predecible.”

- El diseño para la construcción del desarrollo

Como hemos mencionado anteriormente, la formación y el desarrollo del talento humano, hacen parte del direccionamiento estratégico de la empresa, pues para alcanzar los objetivos que ésta se proponga, es necesario desarrollar las competencias que requiere su equipo de trabajo para lograrlo. Para ello debe efectuarse un diagnóstico estratégico de las necesidades de formación, basándose en los resultados de los diferentes estudios que efectúa la organización, principalmente los de la Evaluación de Desempeño. Luego de analizar los resultados y de efectuar el diagnóstico de necesidades de formación, la organización debe definir los métodos y acciones de formación que utilizará para desarrollar su plan y el respectivo cronograma. Asimismo, debe definir una política de formación, con objetivos claros y líneas de formación, entre otros.

El Plan de formación y desarrollo, debe buscar mejorar las competencias de los colaboradores relacionadas con su actual puesto de trabajo, así como potenciar las de colaboradores que se encuentren inscritos o sean potenciales candidatos para planes de carrera o de sucesión. La formación es uno de los instrumentos más efectivos para agregar valor a la organización, pues a través de ella todos sus grupos de interés (trabajadores, directivos, clientes), pueden asimilar información y convertirla en conocimiento que favorezca el desarrollo de habilidades, destrezas y comportamientos más asertivos, generando un sistema de aprendizaje continuo ideal para la innovación y la competitividad.

Siempre y cuando sea un proceso que viene impulsado desde la alta dirección, la formación también contribuye al fortalecimiento del compromiso de colaboradores y directivos, ya que al irse impregnando la filosofía organizacional en el desarrollo de los

procesos, día a día se van produciendo cambios en el estilo gerencial, de manera que la toma de decisiones se va haciendo más conscientemente, enfocando los esfuerzos en materia de formación, hacia el desarrollo de las competencias cardinales. Alles (2008) Igualmente, es importante que siempre se esté buscando el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la transferencia de conocimiento entre todos los miembros de la organización.

Identificadas las necesidades de formación, pueden establecerse unas categorías de formación, por ejemplo por niveles de acuerdo con la planeación, es decir, estratégica, táctica y operativa. Para una mejor comprensión, a continuación se describe el tipo de formación que corresponde a cada una de estas categorías:

- Formación estratégica.

Corresponde a la formación para el desarrollo de competencias cardinales, es decir, aquellas que la organización considera debe tener todo colaborador de la empresa, su objetivo principal es fortalecer la filosofía y cultura organizacional, facilitando de esta manera el compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Formación táctica.

Hace referencia a la formación que requieren los diferentes procesos o áreas de la empresa, con ella se busca facilitar el cumplimiento de la misión y los objetivos específicos de la organización. Este tipo de formación debe ser impartida a los diferentes niveles jerárquicos.

- Formación operativa.

Corresponde a la formación que tiene por objeto ampliar el conocimiento y fortalecer las competencias de cada colaborador, en función de su puesto de trabajo. Su objetivo es

el de hacer que el trabajador adquiriera herramientas, tanto técnicas como de inteligencia emocional, para desarrollar más eficientemente sus funciones.

En concordancia con lo anteriormente planteado, se requiere que el plan de formación y desarrollo contemple líneas de formación, encaminadas a desarrollar las competencias en aspectos como: Desarrollo de la cultura organizacional, Desarrollo Humano, Desarrollo técnico, entre otros.

Una vez se hayan definido las acciones de formación en cada una de las categorías y líneas propuestas, se debe elaborar un Cronograma de Formación, en el que se deben identificar aspectos como: tipo de actividad a realizar, si es formal o informal, personas a capacitar, modalidad de la capacitación (presencial, virtual, etc.), si el facilitador de la capacitación es interno o externo, la metodología a emplear (taller, conferencia, seminario), las ayudas de formación que se pueden consultar (libros, videos, películas).

Asimismo, se deben construir indicadores que permitan medir la gestión del desempeño en la organización. Estos indicadores deben estar orientados a medir el grado de desarrollo de las competencias que la organización ha determinado, deben tener o desarrollar las personas que trabajan para ella. En su libro "Desarrollo del talento Humano basado en competencias", Alles (2008) plantea la necesidad de medir el desarrollo de competencias, antes y después de un programa de acciones de formación y desarrollo, a fin de utilizar los resultados de dichas evaluaciones, para determinar si hubo o no desarrollo de competencias, además de establecer las brechas que existen entre el desarrollo deseado y el real.

Asimismo, Alles (2008) propone elaborar fichas de seguimiento individual, teniendo en cuenta que el desarrollo es diferente en cada persona y además, que muchas de las acciones encaminadas a desarrollar competencias (autodesarrollo, codesarrollo), están dirigidas a personas que califican para un plan de carrera o de sucesión. En todo caso

y aunque la medición de competencias es un proceso complejo, no implica que no se puedan buscar mecanismos para hacerlo, pero sin lugar a dudas, esta medición depende en su mayoría de los resultados de las evaluaciones de desempeño que realice la organización.

LA BÚSQUEDA DE LA SINERGIA ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS

- El aprendizaje organizacional

En las últimas décadas, ha cobrado gran importancia el concepto de aprendizaje organizacional, que hace referencia al desarrollo de una cultura al interior de la empresa, que involucre a todos sus integrantes en una visión compartida y se pueda, de esta manera, garantizar el aprendizaje continuo. La globalización puso sobre el tapete un sinnúmero de variables que impactan el quehacer de las organizaciones y que de ignorarse, pueden menoscabar los esfuerzos de éstas por obtener mejores resultados y un posicionamiento en el mercado. Senge (2004) en su obra “La quinta disciplina” afirma que: *“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.”*

La primera acepción de la palabra **aprender** en el diccionario de la Real Academia Española es: *“Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.”* Es decir, que aprender es adquirir los conocimientos sobre un tema u oficio determinado, a través de su estudio teórico o de la experiencia al realizarlo. En este punto, la palabra clave en lo que tiene que ver con el aprendizaje es “experiencia”, ya que se ha comprobado que es mucho más efectivo apropiarse conocimiento, cuando además de la teoría se incluyen experiencias relacionadas con el tema a aprender, que generen una reflexión en torno a éste.

Gerald (1997), En su obra "Personnel Management", hace énfasis en la importancia y efectividad del aprendizaje experiencial, destacándolo como un método moderno de capacitación que incluye la participación activa de la gente y resaltando la importancia de elaborar planes de formación flexibles, que tengan en cuenta tanto la disponibilidad, como las necesidades del trabajador y de la organización.

Está demostrado que el aprendizaje de una persona es más efectivo cuando éste se asocia con una experiencia, porque la experiencia hace que las personas reflexionen sobre la situación y que el conocimiento sea apropiado más fácilmente, debido a que la experiencia integra cognición y emoción. Es por ello que en la nueva filosofía organizacional, los planes de formación deben necesariamente incluir acciones que tengan este tipo de aprendizaje experiencial que involucre a la gente emocionalmente. Asimismo, en un mundo globalizado en el que las empresas que deseen permanecer en los mercados deben ser competitivas, la experiencia es fundamental en la generación de innovación y creatividad.

Podemos reafirmar en este punto, el papel estratégico que tienen la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en la gerencia de las empresas, ya que son las personas las que constituyen el alma de la empresa, de manera que cuando ésta cuenta con un líder que sabe cohesionar todas esas potencialidades y ponerlas a trabajar en torno a una filosofía y visión organizacional, los resultados no se hacen esperar. Al final, de eso se trata la administración, de generar unos resultados positivos que permitan la sostenibilidad y el desarrollo del negocio en el tiempo y esto solo se logra desarrollando a las personas y administrando eficientemente su talento.

El aprendizaje organizacional, no es otra cosa que la suma del talento de todos sus integrantes, alineado en torno a una visión compartida en la que la participación

de todos hace posible la sinergia requerida para el éxito. Nuevamente es importante mencionar a Senge (2004), quien en su obra *La quinta disciplina* sostiene que: *“El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”*.

- Transformación de las personas mediante la formación

Transformar significa cambiar de forma algo, de ahí que la idea de transformar a las personas pueda parecerse compleja, como de hecho lo es, porque implica modificar comportamientos y esto solo se logra, traspasando la barrera del juicio para desarmar los modelos mentales por los cuales la gente actúa de determinada manera. De cualquier modo, para lograr sacar a flote todo nuestro potencial, es necesario confrontar nuestros miedos y romper aquellos paradigmas que nos impiden entender que hacemos parte de una totalidad, en vez de ver un mundo fragmentado. Solo cuando comprendemos el efecto que tienen nuestros pensamientos, palabras o acciones en nuestra vida y en la de los demás, somos capaces de transformar nuestras actitudes y ser mayormente responsables por ellas.

Es por ello que para que los procesos de formación sean efectivos, se requiere un trabajo previo de sensibilización, que propicie el ambiente ideal para que las personas reflexionen sobre su actitud frente al aprendizaje y la apropiación y aplicación de conocimientos, de manera que puedan experimentar el efecto que su comportamiento tiene en el desarrollo de su trabajo y en las relaciones interpersonales. Esta toma de consciencia es fundamental para abonar el terreno en el que se sembrarán las semillas del desarrollo.

Tal como lo afirma Alles (2008) en su obra *“Desarrollo del talento humano basado en competencias”*, el desarrollo de las personas implica procesos de formación que abarcan desde temas relacionados con conocimientos técnicos en el

desarrollo de tareas, hasta aquellos que tienen que ver con la transformación de comportamientos. Lo cual se logra, a través de la reflexión y el descubrimiento de potencialidades que muchas veces se ocultan tras hábitos o paradigmas adquiridos en la experiencia individual de vida de las personas.

Drucker (1999) en su obra “Los desafíos para la gerencia del siglo XXI” sostiene que ésta – la gerencia del siglo XXI – podrá fortalecerse en la medida en que se invierta más en el potencial de la gente que en sus debilidades. Agrega igualmente, que el crecimiento o desarrollo de las personas será posible en la medida en que éstas estén informadas respecto de cómo están desarrollando su trabajo, pues la retroalimentación permite modificar comportamientos o actitudes que puedan estar afectando el desempeño. Cuando no sabemos como lo estamos haciendo, es mucho más difícil mejorar o innovar.

De acuerdo con lo anterior, es imperativo volver una vez más los ojos hacia una de las herramientas de gestión más poderosa que tienen las organizaciones, como lo son las evaluaciones de desempeño, siempre que sean realizadas de manera consciente y estratégica y que su fin sea buscar el desarrollo de las personas y no cumplir con un requisito. La evaluación es solo el punto de partida, pues es con base en los resultados, lo cuales son materia prima fundamental para la formulación de planes de desarrollo, que podemos construir acciones para ayudar a las personas a desarrollarse. Tal como lo hemos mencionado antes, éste es un punto esencial y estratégico en el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante además mencionar, que en materia de transformación de comportamiento las acciones o métodos de formación, sean estas de capacitación, codesarrollo o autodesarrollo; deben estar enfocadas a provocar en las personas una toma de consciencia que los haga decidir voluntariamente la implementación de pequeños cambios, que día a día logran la transformación esperada. Como es de esperar, este tipo de procesos es muy lento y requiere de mucha paciencia, por lo

que los resultados no se podrán ver en un corto plazo y tal vez éste sea el principal motivo por el cual muchas organizaciones no le apuesta a este tipo de cambio organizacional, basado en las personas, pero sin lugar a dudas es el más efectivo en tiempos como los que estamos viviendo.

Generación de capital intelectual

A pesar de ser un concepto relativamente joven, el **capital intelectual** hace parte de los nuevos componentes de la filosofía gerencial moderna, en la que el conocimiento y la información constituyen uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones, que administrados y gestionados eficientemente, contribuyen a la generación de ventaja competitiva, sinónimo de mejores resultados. Pero ¿Qué es lo que hace posible la generación del capital intelectual? Los precursores de este campo, han manifestado que el capital intelectual se subdivide en tres bloques que son:

- **El capital humano:** Que hace referencia a las aptitudes, actitudes, conocimientos y destrezas, que los miembros de una organización aportan a ésta.

- **El capital estructural u organizacional:** Que corresponde a elementos internos que la empresa aplica para desarrollar óptimamente sus procesos, como bases de datos procedimientos, modelos, entre otros.

- **El capital de cliente o relacional:** Que constituye todas las relaciones que construimos con clientes, proveedores, colaboradores, entre otros; sean estos reales o potenciales.

Cada uno de estos bloques, encierra dentro de sí la capacidad que tiene la organización para apropiar conocimiento y convertirlo en aprendizaje, lo cual solo se

logra a través de las personas. Para Stewart (1998), uno de los teóricos de este campo, el capital intelectual es la suma de conocimientos que tienen los integrantes de una organización, que le generan ventaja competitiva, de ahí la importancia de desarrollar el potencial de las personas.

CONCLUSIONES

Los Planes de Formación organizacionales, hacen parte de las herramientas estratégicas con las que cuenta la alta dirección de una empresa, para garantizar el logro de sus objetivos a través de acciones de formación, que se diseñen para atender las necesidades detectadas.

La evaluación de desempeño, es uno de los insumos más importantes en la formulación de Planes de Formación Organizacionales, ya que la información que nos brinda sirve de base para el diseño de acciones de formación, que contribuyan al desarrollo de competencias asociadas a los diferentes cargos, así como aquellas que la organización considera transversales.

Actualmente, la formación y el desarrollo de las personas es imperativa en el ámbito organizacional, pues son éstas las que hacen posible la generación de la innovación y por ende de ventaja competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALLES, M. A. (2008). Desarrollo del talento humano (basado en competencias). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- DRUCKER, P. F. (2000). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. New York: Editorial norma.
- GOLEMAN, D. (2007). Inteligencia emocional en la empresa. Argentina: Ediciones B.
- SENGE, P. (1998). La quinta disciplina. Ediciones Granica.
- SENGE, P. (2010). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, 2ª edición.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACIÓN.