

# SUBMODULO I.- ASISTE EN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.

## Introducción

Para las organizaciones, el recurso humano es el factor más importante que existe dentro de ella, por lo que no se duda en invertir en el personal en constantes capacitaciones ya que de la capacitación depende el desarrollo del personal y por ende el de la organización misma.

La capacitación es una inversión a mediano o largo plazo para las empresas, ya que requiere de mucha paciencia, pues es un proceso que requiere de tiempo, aparte de que es un factor muy importante que motiva y retiene al empleado.

Los objetivos de la capacitación son la de buscar mejorar sus aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades o conductas de su personal.

Algunos empresarios ven la capacitación como un gasto, lo que es erróneo, pues la capacitación y adiestramiento aparte de que es crecimiento personal para el empleado también es un beneficio para la empresa, cuando al empleado se le capacita o se le adiestra, su desempeño mejora notablemente, al no existir capacitación sucede todo lo contrario, afectando los resultados de manera negativa en la empresa, dándose la sustitución y/o rotación de personal ya que no tendrían la capacidad para realizar un trabajo en forma adecuada.

## **QUE SIGNIFICA CAPACITACIÓN**

Capacitación, o desarrollo de personal.- Consiste en cualquier actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

La capacitación es un proceso a través de la cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño de una función laboral o el conjunto de ellas

Como puedes darte cuenta la Capacitación es el entrenamiento de los trabajadores en el mejoramiento de sus competencias laborales y en el desempeño global de la organización.

Concretamente, la capacitación:

- a).- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.-
- b).- en función de las necesidades de la empresa.-
- c).- en un proceso estructurado con metas bien definidas.-

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

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.- Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

### **DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN**

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

**a) Inducción.-** Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

**b) Entrenamiento:** Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

**c) Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

**d) Desarrollo de Jefes.-** Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.-

### **LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN**

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa. Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

### **EFFECTOS SOCIALES DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización,

tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

### **CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE CAPACITAR**

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

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

## **CAPACITACIÓN PARA DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO:**

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una autentica auto motivación e integración. Esto solo es posible si la educación que se imparte es integral, pues solo así ubicarla y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En este orden de ideas, dos son los fines básicos en la capacitación de una empresa:

- Promover el desarrollo integral del personal y, por tanto, el desarrollo de la empresa.
- Lograr el conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

## **OBSOLESCENCIA E IGNORANCIA.**

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance social, moral, técnico y profesional, al saber:

- La ignorancia
- La obsolescencia

Ignorancia.- El primero, como la falta total o parcial de conocimiento sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e infrahumana, que lo aleja de oda ubicación en el ámbito social y en el campo en que se desarrolla dicha persona. Los resultados de la persona son aceptados unánimemente como funestos: frustración enfermedad alineación y lo que es más trágico una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana. Ser ignorante es estar ciego; en cierto grado equivalente a "no ser integralmente hombre".

El momento actual que es de cambios constantes y de adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa. Por un lado para mantener al día a la persona y, por otro, verdaderamente importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y desde luego de sí mismo.

La obsolescencia.- gran enemigo es la obsolescencia, cabe decir que aunque guarda gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Creemos necesario señalar que la obsolescencia la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como permanecer en la ignorancia

Se dice que el hombre duplica los avances que realiza, que un profesional cualquiera, al año o dos años de haberse graduado, ya no está totalmente al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y, en general, a cualquier forma educativa. Aquel que no quiera permanecer obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación.

### **SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.**

Debemos decir que la capacitación es función de línea es decir, el principal responsable de la capacitación del personal es el jefe directo. La capacitación debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

### La capacitación en aulas.

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocidas también como capacitación del personal es el jefe directo. La capacitación debe entenderse en dos aspectos fundamentales a saber:

### La capacitación en el trabajo.

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, sistemático y transformado en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo. Aquí hacemos nuevamente mención de del papel trascendente que desempeña todo jefe o líder como corresponsable del entrenamiento de su personal.

De las dos formas anteriormente señaladas, la primera, es decir la capacitación en aulas, ha cobrado hasta el momento más énfasis y práctica. Debemos hacer hincapié en que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, es de igual importancia.

Por desgracia, todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que reditúan en resultados concretos a diferentes plazos.

Respecto de la capacitación y de la empresa, se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de capacitación, no sólo el directamente responsable, es decir, el jefe de la unidad, lo es estrictamente, pues si éste



carece del apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos nunca se lograrán buenos resultados.

Cabe mencionar por ejemplo, que la política de algunas empresas en el sentido de que los empleados y ejecutivos, especialmente los técnicos y de gran experiencia tienen el deber de ser instructores. Sin perjuicio de lo anterior, debe asentarse otra vez el principio de que la capacitación es función de línea, es decir un ejecutivo o jefe es responsable, primariamente, de que su personal esté debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

#### Entrenamiento o capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.

Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros los medios más recomendables para este tipo de formación.

#### Capacitación externa.

Debido a sus limitaciones que una empresa debe tener- pensamos que esta no es suficiente- y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto envían a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

## 1.- NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN:

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. No hay empresa que se respete, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero signo de los tiempos, la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación:

1.- Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

2.- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

En conclusión, la capacitación es importante porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

## 2.- EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN:

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

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, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

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 y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

- a).- Evaluación de necesidades de capacitación.
- b).- Diseño de programas de capacitación.
- c).- Instrumentación de la capacitación.
- d).- Evaluación de la capacitación.

### **FASE 1: Detectar necesidades de capacitación**

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quiénes los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- Organizacional; consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación,

permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

- De tareas; que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- De personas; este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

### **DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION:**

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

- ü Evaluación de desempeño.
- ü Observación.

- ü Cuestionarios.
- ü Solicitud de supervisores y gerentes.
- ü Entrevistas con supervisores y gerentes.
- ü Reuniones Inter departamentales.
- ü Examen de empleados.
- ü Modificación de trabajo.
- ü Entrevista de salida
- ü Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación por ejemplo: modernización de maquinarias y equipos; producción y comercialización de nuevos productos o servicios; expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleados y el otro indicador son los problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes son por ejemplo: calidad inadecuada de la producción; baja productividad; relaciones deficientes entre el personal; número excesivo de quejas.

## **FASE 2: Diseño del programa de capacitación**

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?

- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

### **CAPACITACIÓN SU ENFOQUE:**

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- a).- Objetivos de capacitación.-
- b).- Deseo y motivación de la persona
- c).- Principios de aprendizaje
- d).- Características de los instructivos

#### 1.- Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

#### 2.- Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios de aprendizaje

3.- Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.



#### 4.- características de los instructores

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, experto o especializado 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.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa.

Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### **FASE 3: Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa

reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

## **FASE 4: Evaluación del programa de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

- ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?
- ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?
- ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **3.- PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.**

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De éste modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos,

los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc. Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene qué hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa a la capacitación. Ahora bien, no todos los problemas de una organización pueden resolverse con capacitación. A veces las fallas pueden deberse a una mala organización del trabajo, a incentivos injustos, canales de comunicación inadecuados, etc.

La capacitación, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales y además se deben tener bien claras las necesidades de la empresa para poder iniciar cualquier programa.

Una vez que los requerimientos de capacitación son detectados, es necesario fijar un parámetro de desempeño, o un estándar específico de rendimiento que se desea obtener. Hacer preguntas como: hacia dónde vamos?, qué queremos lograr?, qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?, ayudará a identificar lo que se busca alcanzar.

La capacitación actual tiene dos funciones importantes; desarrollar un comportamiento individual, así como una integración de equipo o comportamiento de grupo.

Para establecer los objetivos, la cooperación de los jefes de línea puede ser una gran ayuda, ya que, al estar en contacto directo con su personal pueden proporcionarle al instructor la información sobre requerimientos y necesidades que permita establecer los objetivos con realismo.

Así mismo, los jefes de línea comparten con la unidad capacitadora la responsabilidad en cuanto al contenido de los cursos. Un empleado de mayor tiempo laborando en la

empresa puede entrenar a uno nuevo, siempre y cuando tenga la habilidad y la experiencia suficientes.

Para encuadrar lo que se busca de un programa, el personal encargado de la capacitación deberá preguntarse cómo ésta contribuye a la solución de un problema inmediato. De esta manera, reconocerá tanto el contenido de los programas como el comportamiento del personal involucrado.

Dicha búsqueda debe comprender una descripción del comportamiento que tendrá el sujeto cuando haya logrado el objetivo, así como las condiciones bajo las cuales se da ese comportamiento y cuáles serán los niveles mínimos de desempeño aceptables.

### **OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:**

Existen varios factores que influyen para la decisión sobre qué objetivos habrán de plantearse:

1.- Estándares de desempeño. Es necesario tener muy claros los estándares que se requieren para realizar un trabajo, es decir, la calidad que la organización tenga definida.

2.- Habilidades y capacidades de las personas entrenadas. Se toman en cuenta las aptitudes que tienen los individuos para aprender, así como su disposición de lo que dependerá la correcta selección de los grupos a capacitar.

3.- Factores temporales. En una época en donde el tiempo es dinero y es un recurso valioso y costoso, se valora la disponibilidad de las personas, el tiempo necesario para

transmitir un contenido o desarrollar una habilidad y el costo en horas de trabajo dedicadas a capacitar en contraste con el rendimiento del tiempo invertido.

4.- Factores de costo. El realizar cursos incluye gastos en material didáctico, honorarios del personal que capacita, viáticos en el caso de que las actividades se lleven a cabo fuera del lugar de trabajo, transportación, etc.

La unidad de capacitación, dependiendo de los recursos con que cuente la empresa, buscará la manera de alcanzar los objetivos.

5.- Beneficios. Para decidir la prioridad de un objetivo sobre otro, se vislumbran los beneficios que se obtendrán de la acción capacitadora entre los que están: Ahorro en producción, mejoría en el servicio al cliente, mayor satisfacción de los empleados en el trabajo y mayor seguridad entre otros.

Una vez que los objetivos se han definido, es necesario establecer a quién?, por quién?, dónde y cuándo? será dada la capacitación.

Se pueden elaborar programas específicos para cubrir una necesidad o se pueden elaborar programas generales que se vayan a impartir a diversos grupos, por ejemplo: cuando se trata de programas de inducción a la empresa, de políticas y filosofía de la organización, de reglamentos internos de trabajo, de motivación al personal, de seguridad e higiene etc.

Existen cuatro puntos importantes dentro de la elaboración de un plan de capacitación:

1. Dispersión geográfica de la empresa.
2. Requerimientos de expansión, producción o servicio.

3. Rotación de las jerarquías de un puesto.
4. Existencia de elementos comunes en diferentes trabajos.

Lo anterior se debe a que los objetivos de los planes y programas de capacitación tienen que estar íntimamente relacionados con los objetivos de la organización.

La elaboración de planes a largo plazo deberá tomar en cuenta la planeación de recursos humanos a futuro para preveer el número de personas a capacitar para ocupar puestos de mayor jerarquía o para ocupar puestos diferentes.

La diversificación de la organización implica adquisición de nuevas tecnologías, que cambian los métodos de trabajo y requieren nuevos tipos de entrenamiento. Incluso la clasificación de diferentes puestos en actividades o conocimientos comunes ayuda a la función de capacitación para ahorrar tiempo y recursos.

Es decir, no solamente se puede capacitar a un grupo que se encuentre en el mismo puesto, que realice las mismas actividades y en el que probablemente sus miembros no puedan tomar un curso al mismo tiempo. Al instruir en algún elemento necesario para diferentes niveles y actividades, la capacitación se hace más factible.

#### 4.- CUÁNDO ES NECESARIO CAPACITAR

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. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El

administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

#### 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.

Este trabajo se discute si un problema puede resolverse mediante la capacitación o si requiere una solución diferente. También presentará los pasos necesarios para preparar y efectuar un programa formal de capacitación.

#### Cómo determinar si la capacitación es necesaria

Para determinar si la capacitación es necesaria cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del administrador revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de desempeño, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema. Mientras que la capacitación puede resolver de una manera apropiada muchos problemas de desempeño, hay tantos otros que no se solucionan con la capacitación y más bien pueden tratarse con una mejor supervisión. Por ejemplo, los problemas de desempeño que surgen por cuestiones personales de un empleado, por un conflicto de personalidad con los clientes u otros compañeros o por la falta de entendimiento de lo que realmente se espera de él, son asuntos que puede



resolver el supervisor y que no necesitan de capacitación posterior. Como ésta puede ser costosa, los administradores deben considerar seriamente otras opciones antes de decidir la capacitación de alguien.

Aún si el problema es causado por un conocimiento insuficiente o por la falta de destrezas, la capacitación no siempre es la solución, el empleado puede tener el conocimiento pero necesita más práctica para desempeñarse de manera efectiva, o el desempeño puede corregirse mediante retroalimentación del supervisor. Por ejemplo, aunque una auxiliar de enfermería sepa tomar la presión arterial, lo cual aprendió como parte de su capacitación global, pasó los primeros tres meses de trabajo en la comunidad y recién regresó a la clínica. No ha tomado la presión arterial desde su capacitación y necesita practicar, pero no volver a capacitarse. En otro caso, una enfermera que ha trabajado en clínicas del Ministerio de Salud durante diez años, hace poco consiguió un empleo en una clínica privada. El supervisor de la enfermera notó durante una inserción de DIU, que la técnica de la enfermera es diferente a la que establecen las normas de la institución. La enfermera lo ha realizado con regularidad y no necesita más capacitación. Después de recibir retroalimentación de su supervisor, será capaz de seguir las normas sin ningún problema.

- Pueden usarse diferentes tipos de capacitación

El administrador debe recordar que aun cuando la capacitación sea necesaria, la capacitación formal puede no ser apropiada. Es posible que la deficiencia de habilidad, pueda resolverse mediante la instrucción durante el desempeño del trabajo. Analizando la situación, el administrador debe considerar si el empleado realmente está calificado para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.

## 5.- LOS TIPOS DE CAPACITACIÓN

### 1). POR SU FORMALIDAD:

- Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.
- Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

### 2). POR SU NATURALEZA

- Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

## **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- a).- Problemas en la organización
- b).- Desviaciones en la productividad
- c).- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- d).- Baja o Alta de personal
- e).- Cambios de función o de puesto
- f).- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- 1.- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- 2.- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- 3.- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

### **Detección de necesidades de capacitación:**

A fin de apoyar al proceso de planeación de la Capacitación y la Educación Continua, en los siguientes párrafos se responde a algunas preguntas frecuentes con respecto a las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o para la actualización de los miembros de una organización, así como los elementos básicos de un reporte de estudio diagnóstico de necesidades.

Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

1.- Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

2.- Descripción de puestos.-

3.- Manuales de procedimientos y de organización.-

4.- Planes de expansión de la empresa.-

5.- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

6.- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral.

Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de:

a).- jefe inmediato.-

b).- supervisores.-

c).- personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

d).- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

### **CAPACITACIÓN PARA MEJORAR HABILIDADES:**

Los administradores 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 designadas 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. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. 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 creación de un ambiente para el desarrollo del personal.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. 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.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal. Las técnicas enumeradas anteriormente son útiles al proporcionar algunas ideas para un desarrollo efectivo del personal; de éstas se pueden derivar una selección de actividades que encajan en cada programa específico. Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

## **Cómo desarrollar las habilidades del personal:**

### **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. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra 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 (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- 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.

Varias de las técnicas anteriormente enumeradas, requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación ya sea formal o en servicio. Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo. Sin embargo, la capacitación formal es una solución cara. Los administradores no deben considerar a la capacitación como la solución para todos los problemas de desempeño. Es sólo una de varias opciones para resolver esos problemas y han de utilizarse sólo cuando sea realmente necesario.

### **Tipos de capacitación y cuándo son necesarios:**

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. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen



algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

### **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.

Este trabajo se discute si un problema puede resolverse mediante la capacitación o si requiere una solución diferente. También presentará los pasos necesarios para preparar y efectuar un programa formal de capacitación.

### **Cómo determinar si la capacitación es necesaria:**

#### **Uso del "árbol de decisiones" para determinar si la capacitación es necesaria.-**

Cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del administrador revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de desempeño, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema. Mientras que la capacitación puede resolver de una manera apropiada muchos problemas de desempeño, hay tantos otros que no se solucionan con la capacitación y más bien pueden

tratarse con una mejor supervisión. Por ejemplo, los problemas de desempeño que surgen por cuestiones personales de un empleado, por un conflicto de personalidad con los clientes u otros compañeros o por la falta de entendimiento de lo que realmente se espera de él, son asuntos que puede resolver el supervisor y que no necesitan de capacitación posterior. Como ésta puede ser costosa, los administradores deben considerar seriamente otras opciones antes de decidir la capacitación de alguien.

Para determinar si un problema se resuelve mediante la capacitación, pueden seguirse los pasos indicados en el "árbol de decisiones" de la sección de herramientas y técnicas. Como se ve en ese diagrama, la capacitación es sólo una de las soluciones posibles y es apropiada sólo cuando el problema de desempeño lo provoca la falta de un conocimiento necesario, como por ejemplo la inserción de un implante anticonceptivo o mantener el nivel mínimo de anticonceptivos en bodega.

Para utilizar el "árbol de decisiones", hay que comenzar desde arriba del diagrama y delimitar exactamente cuál es el problema de desempeño: ¿Cuál es la diferencia entre lo que se tiene que hacer y lo que se está haciendo?

Debe determinarse enseguida si el problema es importante: ¿Qué ocurriría si no se da la capacitación?

Luego hay que decidir si el problema obedece a falta de habilidades: ¿Podría el empleado hacerlo si su puesto dependiera de ello? Si no depende de una falta de habilidades, entonces la capacitación no mejora la situación ya que el problema es causado por algo que requiere una solución diferente. Siga las preguntas del lado derecho del "árbol de decisiones" para determinar qué pasos tomar para corregir la dificultad.

Aún si el problema es causado por un conocimiento insuficiente o por la falta de destrezas, la capacitación no siempre es la solución. Como lo demuestra la secuencia izquierda del árbol, el empleado puede tener el conocimiento pero necesita más práctica para desempeñarse de manera efectiva, o el desempeño puede corregirse mediante retroalimentación del supervisor. Por ejemplo, aunque una auxiliar de enfermería sepa tomar la presión arterial, lo cual aprendió como parte de su capacitación global, pasó los primeros tres meses de trabajo en la comunidad y recién regresó a la clínica. No ha tomado la presión arterial desde su capacitación y necesita practicar, pero no volver a capacitarse. En otro caso, una enfermera que ha trabajado en clínicas del Ministerio de Salud durante diez años, hace poco consiguió un empleo en una clínica privada. El supervisor de la enfermera notó durante una inserción de DIU, que la técnica de la enfermera es diferente a la que establecen las normas de la institución. La enfermera lo ha realizado con regularidad y no necesita más capacitación. Después de recibir retroalimentación de su supervisor, será capaz de seguir las normas sin ningún problema.

### **Pueden usarse diferentes tipos de capacitación**

El administrador debe recordar que aun cuando la capacitación sea necesaria, la capacitación formal puede no ser apropiada. Es posible que la deficiencia de habilidad, pueda resolverse mediante la instrucción durante el desempeño del trabajo. Analizando la situación, el administrador debe considerar si el empleado realmente está calificado para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.

### **Cómo diseñar y planear un programa de capacitación:**

#### **Se necesitan diferentes tipos de capacitación conforme se desarrolla el programa.-**

Un programa de certificación tendrá diferentes necesidades de personal y por consiguiente distintos requerimientos de capacitación, dentro de sus niveles. A medida

que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

Muchas instituciones certificadas tienen una unidad de capacitación. En otras, puede no existir un departamento dedicado a esta actividad, ni los recursos humanos con experiencia en capacitación. En este caso se podría contratar uno o varios especialistas para hacer el diseño, la planeación y la capacitación propiamente dicha. Aunque el director ejecutivo no esté comprometido directamente en su preparación, quizá sea el responsable de asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada.

El director ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado;
- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;
- Apoyar la logística de la capacitación;
- Evaluar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

Aunque el director ejecutivo no participe en el proceso de capacitación, debe apoyar las distintas actividades que ocurren durante cada paso del proceso, asegurarse que la

capacitación de su personal sea lo más efectiva posible. Estos pasos se explicarán en detalle.

### **Evaluación de necesidades de capacitación:**

Como ya se mencionó, la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación. Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacitación puede no resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión inadecuada. También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

### **Preparar un programa de capacitación:**

#### **Etapas en la preparación de un programa de capacitación.-**

La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación.

Esta comprende componentes educativos, administrativos y clínicos:

- Establecer objetivos generales del curso;
- Desarrollar un plan general de capacitación;
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación;
- Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación;

- Desarrollar planes de sesiones de capacitación;
- Determinar los requerimientos de recursos;

### **Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación;**

- Preparar la propuesta del programa de capacitación.

Todos estos pasos serán descritos en detalle a continuación.

### **Establecer objetivos generales del curso**

#### **Seleccionar objetivos para el programa de capacitación**

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

### **Cómo desarrollar un plan general para la capacitación:**

#### **Planeación del tipo de sesiones de capacitación.-**

Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación revela los temas y las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos

enfoques. La capacitación para el desarrollo del personal debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente. En temas clínicos, la formación comienza con las tareas básicas y va aumentando en complejidad. Para la capacitación clínica y administrativa, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente.

Para organizar la capacitación en sesiones, resulta útil una educación en etapas. El programa de capacitación se divide en períodos alternados de capacitación formal y experiencias en el campo o en el cargo. Esta capacitación es particularmente apropiada cuando se desea adiestrar supervisores regionales o trabajadores comunitarios que son responsables de una variedad de tareas tales como ofrecer servicios e IEC (información, educación, comunicación), y administrar el programa y desarrollo de la comunidad. También es adecuada cuando se forman personas que no pueden ausentarse de su casa o trabajo por un largo tiempo.

### **Cómo delimitar objetivos para cada sesión de capacitación:**

#### **Decisión sobre habilidades que deben aprender los empleados.-**

Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión. Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos por la institución. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: "Al final del programa de capacitación, los empleados son capaces de organizar un sistema de contabilidad para un nuevo proyecto". Los objetivos específicos se establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Por ejemplo: "Al final de la sesión, el empleado es capaz de explicar la diferencia entre contabilidad de caja y contabilidad de causación". Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos.

Toda capacitación debería conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso.

Es posible que se quiera discutir cómo las actitudes de las personas que prestan los servicios y su valoración sobre la certificación, los clientes y el equipo de trabajo, afectan la calidad de los servicios ofrecidos.

## **Metodología y técnicas de capacitación**

### **Capacitación basada en la competencia**

Los programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. En una capacitación que se base en la competencia.

La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, deben elegirse capacitadores que utilicen la demostración y la práctica en vez de la charla o la conferencia. Estos educadores se basan en las experiencias de trabajo de los empleados y los comprometen activamente en el proceso de instrucción. El papel del capacitador, en este caso, consiste en ayudar a los empleados a dominar habilidades que les permitirán desempeñar sus trabajos de una manera más efectiva.



## **Métodos tradicionales de capacitación**

Los conocimientos también pueden impartirse mediante métodos tradicionales tales como: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones. Sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual. Las actitudes se enseñan mejor (o se crea conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación.

Los buenos capacitadores, seleccionan y utilizan una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben dominar. Esas técnicas los ayudan a adquirir conocimientos, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades y conocimientos.

## **Cómo desarrollar planes de capacitación**

### **Preparar un plan detallado**

Cuando se planea una capacitación basada en la competencia, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades. Cuando se desarrolla un plan detallado de capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para asegurar un nivel básico de competencia.

Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:

- Título de la sesión;
- Tiempo asignado;
- Descripción del contenido;

- Objetivos específicos de la sesión;
- Presentación del contenido que se va a cubrir;
- Materiales a utilizar;
- Métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno;
- Procedimientos de evaluación

## **Administrar la logística del programa**

### **Cómo asegurarse que el programa de capacitación se desarrolle sin obstáculos**

El éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. Los participantes necesitan estar cómodos, bien alimentados y disponer del transporte necesario. Si falta cualquiera de estos factores, los participantes tendrán problemas para concentrarse en su capacitación. Para asegurar que las cosas se efectúan correctamente, el trabajo de los docentes debe ser coordinado con el personal administrativo y de logística. Las decisiones que tomen los instructores, tienen un impacto directo sobre el personal administrativo/logístico y requieren una buena comunicación, una retroalimentación y una coordinación efectiva. El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

- Todas las actividades que necesitan realizarse;
- Todos los materiales que se requieren para cada actividad;
- Los responsables de cada actividad;
- La fecha límite para terminar cada actividad.

Una vez que se tiene el plan de trabajo, debe asegurarse que cada quien tenga una copia. Debe utilizarse antes, durante y después del taller para comprobar que todo se realiza de

acuerdo con el plan y el tiempo. Tener presente que siempre puede fallar algo hasta en un programa bien preparado. Como en todos los planes de trabajo, hay que ser flexible y estar listo para hacer ajustes cuando sea necesario.

### **Evaluar y hacer el seguimiento del programa de capacitación.-**

#### **La evaluación ocurre durante y después del adiestramiento.-**

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. 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. Al principio, es útil recolectar datos básicos de los participantes, tanto de su nivel de conocimientos y habilidades, como de sus expectativas respecto a la capacitación. Esto puede hacerse con un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Durante la capacitación, los docentes deben reunir información de los participantes para asegurar la relevancia del material presentado y la efectividad de las técnicas de capacitación utilizadas. Puede ser útil elaborar un comité de evaluación de los alumnos con el que pueda reunirse el docente periódicamente.

Por último, debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos. Al final del curso, antes que regresen los participantes, el docente puede aplicarles la post-prueba, que puede ser igual a la pre-prueba. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el

conocimiento, actitudes y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación. Siempre debe haber una oportunidad para los participantes de evaluar las habilidades del docente y la adecuación y efectividad de las metodologías utilizadas.

El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo. Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

Las actividades de seguimiento son muy importantes y deben verse como una parte integral del programa de capacitación. Estas actividades han de planearse cuidadosamente por adelantado para asegurar los recursos suficientes en el presupuesto. Cuando lo permita la situación, el seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

Después de las visitas de seguimiento, es buena idea preparar un informe y enviarlo a los miembros del personal que se visitaron, a sus superiores y a los capacitadores.

### **Evaluación del programa y del docente:**

En las páginas siguientes se presenta una muestra de las formas de evaluación de un programa de capacitación. Para valorar el desempeño de los docentes y ayudarlos a satisfacer las necesidades de los participantes, es útil un formulario de evaluación a ser llenado por los estudiantes. Este formulario puede incluir áreas como el entusiasmo, el conocimiento del tema, las habilidades para explicar el tema, para facilitar discusiones, para resumir las ideas principales y para el uso de materiales audiovisuales de apoyo. Se

puede preguntar si la metodología y técnicas de capacitación fueron apropiadas, y qué les gustó más y qué menos a los participantes sobre el estilo del docente y qué sugerencias tienen para mejorar en el futuro.

Preparar y realizar una visita de seguimiento de capacitación.- Para preparar la visita se debe:

- Determinar los objetivos específicos.
- Obtener de los docentes una copia del contenido del programa de capacitación.
- Si es posible, invitar a los docentes a participar en la visita de seguimiento. De no ser posible, tratar de reunirse con ellos para discutir el programa. Verificar si tienen alguna pregunta adicional para incluir en el seguimiento.
- Identificar las habilidades nuevas que el personal capacitado debió aprender.
- Revisar las descripciones de los cargos de los empleados y según sea apropiado, incluir cualquier tarea nueva en las descripciones de las funciones actuales.
- Determinar cuántos empleados se visitarán, el tiempo de permanencia en cada lugar, e informarles por adelantado sobre los objetivos de la visita.
- Preparar un formato estandarizado para anotar los resultados de la visita.
- Indicar los lugares que se visitarán, la ruta que se tomará, el tiempo de viaje, los medios de transporte y hospedaje.

Durante la visita de seguimiento:

- Determinar si el personal capacitado tiene el apoyo suficiente o adecuado y los recursos necesarios para aplicar sus nuevas habilidades y conocimientos.
- Proveer capacitación adicional en el trabajo para fortalecer las habilidades principales aprendidas en el programa de capacitación.

Ayudar al personal a superar cualquier resistencia de parte de otros profesionales o de la comunidad que le impida aplicar sus nuevas habilidades.

## **Herramientas y Técnicas**

### **Árbol de decisiones para la capacitación**

#### **Herramientas para evaluar necesidades de capacitación**

Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere, debe evaluarse la situación actual, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que le hacen falta al personal. Hay dos tipos de necesidades de capacitación: una para la capacitación básica del nuevo equipo y otra para fortalecer las habilidades de los empleados existentes. Para la primera, se debe utilizar la descripción del cargo o analizar las tareas para determinar los contenidos educativos correctos en la capacitación inicial. Para la segunda, hay que entrevistar a los trabajadores y si es posible, realizar encuestas a clientes para identificar las áreas que requieren incluirse en la capacitación. Puede utilizarse una variedad de métodos en este análisis:

#### **Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo.**

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

### **Análisis de tareas.**

Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación (didácticos o prácticos).

### **Supervisión y observación en el trabajo.**

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

### **Encuestas al personal.**

Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

### **Encuestas a clientes.**

Aun cuando el propósito de este tipo de encuestas no es el de identificar necesidades de capacitación, pueden aprovecharse para detectar situaciones susceptibles de mejorarse mediante la capacitación. El uso de técnicas cualitativas, tales como los grupos focales, ayudan también a dicho propósito.

# PRESENTACIÓN DEL SUBMÓDULO II

## PARTICIPA EN EL ANÁLISIS DE PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

### Antecedentes

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la Administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

### ÉPOCA PRIMITIVA

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.



## PERIODO AGRÍCOLA

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalió la división del trabajo por la edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

## ANTIGÜEDAD GRECOLATINA

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

## ÉPOCA FEUDAL

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

## REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos – por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos esos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

## SIGLO XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable

en el manejo de cualquier empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada; desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

## LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la Matricula de tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, solo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzada.

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México independiente y Porfiriato). A

partir del siglo XX y aún en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de los Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían 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.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de la Administración se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

El hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquéllas para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculada a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograrlos resultados esperados.

Las funciones de dirección y organización se han especializado hasta tal extremo que todos los avances científicos que han tenido lugar en las últimas décadas en disciplinas relacionadas directa o indirectamente con el comportamiento humano han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, cosas que tienen que ver con la importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de variables así como con su diseño e implementación. De alguna forma, la actuación sobre estas u otras variables requería la información derivada del ADP.

### Conceptos clave

La tarea, es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño.

La tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona.

La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto.

La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona.

Las tareas pueden desmultiplicarse o descomponerse de forma más detallada en sub áreas o elementos. El elemento de una tarea es la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental. Las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas, o en discretas, continuas y ramificadas.

En relación al puesto de trabajo es posible otra clasificación: las tareas prescritas y las tareas emergentes.

Las tareas prescritas, son aquellas que están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas.

Las tareas emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetivas, dinámicas, evolucionan en su realización y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo, son en definitiva aquellas tareas que el realizador del puesto introduce con su propio estilo o con los intereses que persigue o que las realiza de una u otra forma por su propia formación, habilidades o capacidades

El Rol es el conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo. (Hontagas, Peiró, 1996)



La ocupación se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo, profesión, etc. Suele ser utilizada como agrupación de puestos con características similares. Podemos entender "médico/a" como un puesto en una organización dedicada al cuidado de la salud, o como el concepto que describe una ocupación o profesión socialmente reconocida.

DeAnsorena (1997) define puesto de trabajo como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente preestablecidas– dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización.(Carrasco, 2009).

## Introducción

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utiliza para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto.

A medida que aumenta la complejidad de una organización, se hace indispensable que se cuente con un sistema adecuado de información que permita a los responsables de la toma de decisiones encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, así como la fijación de los niveles salariales de acuerdo con la complejidad de las actividades y el nivel de especialización requerido en cada puesto.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- a) Compensar en forma equitativa a los empleados
- b) Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- c) Determinar niveles realistas de desempeño
- d) Crear planes para capacitación y desarrollo
- e) Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- f) Planear las necesidades de capacitación de RH
- g) Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- h) Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- i) Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- j) Conocer las necesidades reales de RH de una empresa

## Concepto

### Definición de análisis de puesto

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”.

Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto: Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crea nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.

- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realizar un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

Datos que se reúnen en el análisis de puesto

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador

- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

**Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes:**

Para la empresa:

- a) Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos
- b) Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo.
- c) Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

Para los supervisores:

- a) Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
- b) Evita interferencia en el mando.
- c) La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.

Para el trabajador:

- a) Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
- b) Impide que invada las actividades de otro trabajador.
- c) Señala las fallas o aciertos del trabajador.
- d) Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- e) Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo

Para el departamento de personal

- a) Facilita la conducción de entrevistas.
- b) Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

## Beneficios para los gerentes de departamentos

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad
- Permite realizar una mejor selección del personal
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

Los mayores beneficios son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado. Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás. La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás. La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción

## **Elegir el administrador del programa de análisis de puesto**

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos o algún otro. Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y

aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

Por esto, quien sea nombrado administrador del programa debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales. Debe ser respetado por todos, desde los administradores superiores a los supervisores de línea. El administrador del programa y los supervisores de línea deben tener una meta común y confianza mutua. Algunas compañías se valen de un consultor externo para presentar un nuevo programa de descripción de puestos.

Se los emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa. Algunas compañías contratan al consultor para que actúe como asesor del administrador. Puede fijar rumbos, compartir sus experiencias, sugerir métodos o proporcionar aquellos servicios críticos de que carece la compañía. Aumenta la pericia del administrador del programa durante su evolución. Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

Esa compuesta por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
4. Reunir y organizar la información obtenida



5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

A continuación se explicará cada uno de los pasos en el proceso de obtención de información para el análisis de puesto:

#### Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

##### 1. Apoyo visible de la administración superior

Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo de la administración superior. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes subalternos y supervisores.

Cuanto más amplia sea la participación de administradores y supervisores en la preparación del programa, más importante será esta comunicación.

El presidente de la compañía u otro alto ejecutivo a cargo debe hacer un anuncio oficial, una declaración normativa, dirigida a los que habrán de verse afectados.

El anuncio oficial debe contener elementos como:

- La razón fundamental para realizar este análisis.
- La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.
- Las unidades de organización que abarca el programa.

- El calendario para la puesta en vigor.
- Qué se esperará de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa.

A continuación se observa un ejemplo de un memorando enviado con relación al inicio de un programa de análisis de puesto. Memorando

Para: Todos los gerentes y supervisores De: Rodrigo Cáseres Gerente General Asunto: Programa de análisis de puesto Fecha: 20 de junio de 2006

En nuestro empeño por instituir un sistema justo y equitativo de remuneraciones para todos nuestros empleados, hemos determinado la necesidad de iniciar un proceso de análisis de puesto que permita establecer un plan orgánico de sueldos y salarios durante el transcurso de este año. Como primer paso hemos designado a un comité de tres personas para que prepare e inicie un programa de descripción de puestos en toda nuestra organización. Los miembros de este comité son los señores Juan Gómez, José Rodríguez y Ángel Suárez.

La licenciada Adela Jiménez, gerente de recursos humanos, integrará el comité como miembro coordinador. Hemos encomendado al comité la tarea de iniciar los esfuerzos necesarios, a través del Departamento de Personal, para supervisar el programa y revisar todos los proyectos de descripción para asegurar su coherencia antes de su aprobación por la gerencia general. Esperamos que esta labor quede terminada hacia fin de año. El Departamento de Personal se reunirá con ustedes individualmente o en pequeños grupos para familiarizarlos con los detalles del programa y los calendarios generales. Su

participación en este programa es un componente necesario para su cumplimiento. El comité les pedirá su asistencia en la confección de las primeras descripciones de puestos bajo su competencia. Por lo tanto, su plena cooperación será importante para lograr el éxito de este proceso de análisis de puesto.

## 2. Identificar los puestos que es necesario analizar.

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior. El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento.

## 3. Escoger el método que se utilizará Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación

La entrevista en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto

Con el método de la entrevista, el analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad.

El analista emplea una lista de control (que será descrita posteriormente) para conducir la discusión. Toma apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción de puesto.

El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto basta con una muestra representativa. Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a diez personas, bastará con entrevistar a dos o tres de ellas. El supervisor puede ayudar a identificar a las dos o tres personas que representen a los miembros de mayor y menor capacitación o experiencia del grupo. El analista puede entonces fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

#### Ventajas de la técnica de la entrevista

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

#### Desventajas de la técnica de la entrevista

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.

- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.
- Además, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

### La preparación de los formularios de entrevistas

Los rubros que contiene este modelo son los mismos que el analista puede utilizar para diseñar formularios para los métodos de entrevista y cuestionarios a fin de obtener la información necesaria para la preparación de las descripciones de puestos.

Si bien el entrevistador puede no hacer todas las preguntas de este modelo en las entrevistas o cuestionarios, debe incluir gran parte de ellas en el formulario para entrevistas.

Antes de comenzar sus entrevistas, el analista debe estudiar el organigrama y las designaciones presentes de los puestos. Debe informar a los supervisores sobre la naturaleza y duración de las entrevistas.

Por su parte, los supervisores deben informar individualmente a los empleados que serán entrevistados sobre el objetivo de la entrevista y la hora en que se llevará a cabo.

Si bien una conversación sobre el terreno permite que el entrevistador observe las condiciones de trabajo y asista a demostraciones, ella puede provocar distracciones e incomodidad. Es preferible que el analista realice las entrevistas en privado y en un medio neutral.

Luego de llevadas a cabo, podrán hacerse visitas al lugar de trabajo, donde se podrán hacer demostraciones Y discutir las condiciones. Manera de llevar a cabo las entrevistas Para aliviar la tensión, el entrevistador debe comenzar con comentarios triviales. Debe explicar luego el objetivo de la entrevista y la manera en que la llevará a cabo. También debe decir al empleado cómo se utilizará la información reunida. El analista debe preparar cuidadosamente sus preguntas para evitar ambigüedades y dobles sentidos. Debe animar al empleado a que hable y darle tiempo suficiente para que pueda responder o justificar sus afirmaciones. La entrevista debe llevarse en tono de conversación, siempre que se concentre en su objetivo. El entrevistador sólo habrá de tomar apuntes de vez en cuando. Así se distraerá menos la atención y no se pondrá en peligro la conversación como ocurriría si se registrara absolutamente toda idea.

Al final de la entrevista, el empleado debe tener la oportunidad de brindar más información o hacer preguntas. Inmediatamente después de terminada la entrevista, el analista debe redactar todos sus apuntes, observaciones e informaciones. El formulario para las entrevistas y la planilla son herramientas valiosas para este propósito, ya que proporcionan presentaciones uniformes para poder comprar la información obtenida en entrevistas diferentes. La confección de la descripción de puestos no necesita comenzarse hasta después de realizadas varias entrevistas.

La observación en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto Con arreglo a esta técnica, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo.

Durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos.

#### Ventajas de la técnica de la observación

Entre las ventajas que brinda esta técnica, se cuentan las siguientes:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

#### Desventajas de la técnica de la observación

Existen también ciertas desventajas:

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

El cuestionario en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio. Se lo distribuye a todos los empleados de un departamento Lo llenan y lo devuelven al supervisor o analista. No todas las compañías que emplean esta técnica piden que los empleados mismos llenen el cuestionario. Lo hacen también los supervisores o gerentes Esto es lo común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en la confección de las descripciones de sus puestos.

#### Ventajas de la técnica del cuestionario

Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.
- Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar. Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista.

#### Desventajas de la técnica del cuestionario

Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.



- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

Cómo reunir información mediante el cuestionario de puestos Un cuestionario debe ir precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. El analista debe acompañar al cuestionario una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, de qué se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán.

También es de responsabilidad del gerente operativo explicar a los empleados los objetivos del cuestionario y aclarar cualquier problema que pudiera surgir. Cuestionario para el análisis de Puesto: Título del Puesto. Departamento. Supervisor. Puesto del Supervisor . Condiciones de Trabajo: Propósito: Describa el propósito general o responsabilidad de este puesto. Tareas y responsabilidades principales: . . Tareas y responsabilidades secundarias: . . Responsabilidades de supervisión: ¿Requiere esta posición el supervisar personal? Explique Requisitos de Educación: Escuela Superior Grado Técnico Bachillerato Maestría Doctorado Especialización requerida: \_\_\_\_\_ Experiencia: ¿Qué experiencia se requiere para este puesto? Habilidades Técnicas: ¿Qué habilidades técnicas se requieren para esta posición? Condiciones Físicas: Describa las condiciones en las que se realiza este trabajo. . . Status: Tiempo completo ( ) Tiempo parcial ( ) Días de trabajo: L M M J V S D Horas por Día: Horas Semanales: ¿Se requiere viajar? Si ( ) No ( ) De contestar si, ¿qué tanto por ciento del tiempo debe viajar? \_\_\_\_\_ % Completado por . Fecha . Título . Aprobado por.

La bitácora o parte de empleado en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o un parte de sus actividades durante un período determinado. Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes.

Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador.

#### Ventajas de la técnica de la bitácora

Las ventajas de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.
- Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método soslaya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.

#### Desventajas de la técnica de la bitácora

Existen algunas desventajas:

- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.

- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- Los empleados tal vez sospechen que los partes se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

Combinación de métodos en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto Se utiliza dos o más métodos al obtener información. Ejemplo de una combinación de métodos en un banco con sucursales en el interior del país. Posiciones Gerenciales y de supervisión Método Entrevista Cuestionario Trabajos rutinario o manuales Bitácora Observación Ubicación Casa Matriz Entrevista Ubicación Sucursales en el interior Cuestionario

Cómo elegir el mejor método de análisis de puestos Para determinar la mejor técnica de análisis, deben considerarse los siguientes factores:

Tipos de puestos:

- Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios.
- El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y los partes. Acceso del analista al lugar de trabajo:
- Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia empleando cuestionarios y partes.
- La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz. Preparación previa por el analista:

- La preparación de los cuestionarios exige una inversión previa de mucho tiempo para el diseño y el ensayo.
- Los partes suelen requerir menos tiempo porque no hace falta que sean muy detallados.
- Las entrevistas y la observación son menos engorrosas si están bien planeadas en cuanto al tipo de información que se quiere reunir.

Aceptación por los empleados:

- El método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona.
- Los cuestionarios, los partes y la observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.
- La mayoría de los analistas experimentados creen que el método de los cuestionarios es el más eficaz. El cuestionario puede robustecerse si lo siguen entrevistas complementarias selectivas.

De este modo, el analista puede salvar las limitaciones de un método combinándolo con otro. Descripción de puesto Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación. Los tipos de descripciones de puestos

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

4. Reunir y organizar la información obtenida

5. Revisar la información con los participantes.

6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto según la información obtenida.

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros. Por otro lado, la especificación del puesto, resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

### Descripción genérica

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de "Contador Mayor" incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas --cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor-- o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto. Un ejemplo de descripción de puestos genérica se observa abajo.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación

- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios Las descripciones de puestos específicas

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo~ el puesto específico de "Contador a cargo del libro mayor" debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable. Expone el tipo de sistemas contables utilizados~ el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse~ y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Abajo aparece un ejemplo de descripciones de puestos específicas.

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama Elementos que componen las descripciones de puesto Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes. Por ejemplo, el puesto de "diseñador" en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos. Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades. Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior. Deberes y responsabilidades. Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña~ "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" +- o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.\* Interacción. Especifica las relaciones entre un puesto y otro. Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica.

También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas. Preparada por, Aprobada por y Fecha. Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información. Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad. Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia. Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente. Especificación de puesto Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia, aptitudes manuales o mentales, aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras

Usos de las descripciones de puesto Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes encuentran otras aplicaciones prácticas de las



mismas como en las siguientes áreas de recursos humanas. El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal. Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado cargo se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones. Para la selección de candidatos a empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán.

Todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes. El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto. Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra. Cuando una compañía se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra. En plan de largo aliento tal vez no se conozca de inmediato la forma precisa que asumirá la organización futura. No obstante, se pueden expresar las aptitudes técnicas, administrativas y especializadas que se requerirán en términos muy amplios, como aparecen por lo común en las descripciones genéricas. El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante justa de dónde para hallar el personal con las condiciones requeridas.

Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro. La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos. El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño. La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones.

La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc. Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento. El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo El analista de la corriente de trabajo puede emplear las descripciones como punto de partida para confeccionar un diagrama de progresión. Una vez hecho el diagrama en que figuren las operaciones y el trabajo paso a paso, el analista de puestos tal vez descubra tareas que no se revelaron en las descripciones de puestos.

La nueva información podrá utilizarla para perfeccionar aún más las descripciones. Debe producirse una firme interdependencia entre los analistas de corriente de trabajo y los de puestos. Esta interdependencia pone en guardia a los gerentes sobre la necesidad de rediseñar puestos para que el trabajo se haga más eficientemente. Esto puede dar lugar a que se dispongan de modo diferente las tareas, obligaciones y responsabilidades de una descripción del siguiente programa de descripción de puestos en el cual ha de participar en definitiva todo empleado, o bien un esfuerzo más limitado, antes de empezar deberán disiparse el desinterés y los recelos.

Delegar en un ejecutivo la responsabilidad de comunicar los Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación Se utiliza para asegurar igualdad de pago para igualdad de trabajo, para asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por la descripciones de puesto.