

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *El análisis y descripción de puestos como base para la elaboración de programas de capacitación en las empresas de servicios*

**Autor: Gladys Concha Cerón**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de Empresas [SIC]**

**Nombre del asesor:  
Gema Patricia Pérez Sahagún**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UVAQ**

M. R.

**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**" EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO BASE  
PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE  
CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS "**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:  
GLADYS CONCHA CERÓN**

**ASESOR:  
L.A.E. GEMA PATRICIA PÉREZ SAHAGÚN**



2005  
O ZAVALA T279

IA, MICHOACÁN.

JUNIO DE 2005.



**UVAQ** M.R.

**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**Facultad de Administración**

**"El análisis y descripción de puestos como base para la elaboración  
de programas de capacitación en las empresas de servicios"**

**Que presenta: Gladys Concha Cerón  
para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas**

**Asesor: L.A.E. Gema Patricia Pérez Sahagún**

**Morelia, Michoacán, Junio de 2005.**

**GRACIAS**

***A mis padres:***

***Dr. Salvador Concha Avila***

***Dra. Delia Gladys Cerón Fraga***

***A mis hermanos:***

***Arq. Salvador Concha Cerón***

***LAE. José Concha Cerón***

***Por su amor, su cariño y su comprensión, por el apoyo que me  
dieron en las buenas y en las malas, doy gracias a mi madre por su gran  
ejemplo.***

## CONTENIDO

<b>Prefacio .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>2. El Análisis y descripción de puestos .....</b>	<b>1</b>
2.1 Concepto de análisis de puestos .....	10
2.2 Concepto de descripción de puestos .....	10
2.3 Objetivos del análisis y descripción de puestos .....	11
2.4 Estructura del análisis de puestos .....	12
2.5 Metodología del análisis de puestos .....	17
2.5.1 Métodos de descripción y análisis de puestos .....	18
★ Método de observación directa .....	18
★ Método del cuestionario .....	19
★ Método de la entrevista .....	21
★ Métodos mixtos .....	23
2.5.2 Etapas del análisis de puestos .....	23
★ Etapa de planeación .....	23
★ Etapa de preparación .....	24
★ Etapa de ejecución .....	25
2.5.3 Niveles de desempeño en el puesto .....	25
2.5.4 Técnicas para el rediseño de puestos .....	26
2.6 Aplicación y utilización del análisis de puestos .....	28

<b>3. Capacitación</b> .....	<b>31</b>
3.1 Concepto de capacitación .....	32
3.2 Evaluación de las necesidades de capacitación .....	32
3.3 Objetivos de capacitación y desarrollo .....	38
3.4 Ejecución de programas de capacitación .....	40
3.4.1 Establecimiento de objetivos .....	40
3.4.2 Contenido del programa .....	41
3.4.3 Principios del aprendizaje .....	41
3.4.4 Herramientas de capacitación .....	42
3.5 Enfoques de capacitación y desarrollo .....	44
3.5.1 Técnicas de capacitación aplicadas .....	44
3.6 Evaluación, control y seguimiento de la capacitación .....	48
3.6.1 Modelos de evaluación .....	48
3.6.2 Métodos de evaluación de la capacitación .....	51
3.6.3 Retroalimentación .....	52
3.6.4 Evaluaciones independientes .....	53
3.6.5 Evaluación del desempeño .....	53
<b>4. Conclusiones</b> .....	<b>55</b>
<b>5. Bibliografía</b> .....	<b>57</b>
<b>6. Anexos</b> .....	<b>60</b>
6.1 Concepto de empresa .....	60
6.2 Clasificación de las empresas .....	61
6.3 Magnitud de la empresa .....	63

## **PREFACIO**

Frecuentemente, muchos de los empresarios y ejecutivos reconocen en cuanto "a la forma" el valor que tienen los procesos de mejora del capital humano, pero "en el fondo" existe mucha ignorancia sobre qué tanto se puede ayudar a mejorar nuestros los productivos.

Es una pena que hoy en día se escuche a empresarios y ejecutivos de grandes, medianas, pequeñas y por que no de micro empresas, decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada. Y que la empresa consultora "Fulano de tal" los indujo a gastar inútilmente su dinero, esto es común. O peor aún que no se necesita el manual de puestos ya que las personas que laboran (los trabajadores) saben con exactitud lo que deben hacer. Otro punto de vista común de aquellos es el, que la gente no le hace caso a eso y que por ello las descripciones de puestos resultan ser ineficaces, o que no son necesarias debido al poco personal que tiene su empresa, concluyendo con el mismo resultado (no son importantes ni necesarias).

En la última década, la realización de cursos de capacitación dentro de las empresas ha dado un salto cuantitativo y cualitativo. Se refiere a un crecimiento, tanto en la cantidad de seminarios y cursos como a la calidad de las temáticas y especializaciones. Este cambio ha sido generado, principalmente, porque las empresas reconocen como una necesidad el perfeccionamiento constante de su fuerza laboral, cualquiera sea el nivel dentro de la estructura jerárquica.

Si el proceso del análisis de puesto esta mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces se puede predecir que los demás procesos que este alimenta estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de

actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Comenzando por un análisis poco profundo, se puede afirmar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación. El por qué de esta afirmación es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe cómo hacerlo.

Si se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

Es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento.

Se destacar que no siempre es sencillo que quien realiza una tarea pueda reconocer que la tarea está mal realizada o que puede ser mejorada. Estas necesidades por diferencia, son sin duda, las mas difíciles de establecer.

El proyecto de investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptivo, debido a que es un tema que ya ha sido estudiado, en el cual se busca explicar el análisis y descripción de puestos como base para la elaboración de programas de capacitación en las empresas de servicios. Por lo que se puede determinar que la investigación es cualitativa ya que se trata el análisis y descripción de puestos, así como la capacitación de manera integral y completa; en la que no se van hacer uso de números en este proyecto.



Tiene como uno de sus objetivos esenciales, evaluar las necesidades para tener definidas las funciones y obligaciones de cada puesto, de esta manera lograr impartir la capacitación adecuada.

Para lograr los objetivos planteados en esta investigación se crearon dos capítulos; en los cuales se refieren a la metodología que se utilizó para fundamentar este trabajo, el diseño de la investigación, la problemática, los objetivos general y específicos, así como las hipótesis.

Además se analizan los conceptos Análisis y Descripción de puestos, Capacitación. También se presentan los objetivos, se describe y se explica la estructura del análisis de puestos, la metodología en la cual se apoya el análisis de puestos, así como la aplicación y utilización del análisis de puestos.

Se describen a continuación las fases en que se desarrolla un proceso de capacitación al Recurso Humano que se encuentra en las empresas, de forma que pueda constituirse en la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Las fases de capacitación que se describirán son: Detectar Necesidades de Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento.

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Surge el interés de este proyecto para llevarlo a cabo, debido a los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan; como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, generan una llamada de atención la cual nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes. Es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

De esta manera se puede argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los puestos y además el uso de esta información, permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez en el futuro facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

En ocasiones las capacitaciones que se imparten no son aprovechadas por los trabajadores, estos se sienten inconformes en la realización de las actividades que desempeñan, no están comprometidos con los objetivos que persigue la empresa, su trabajo no es remunerado de la mejor manera, y como estos factores existen más por lo que si no se lleva a cabo una evaluación de las necesidades es probable que la

capacitación sea un gasto más para la empresa en lugar de ser una inversión que reditue posteriormente.

De esta manera ofrecer a los trabajadores una variedad de métodos de capacitación para ajustar los estilos individuales de aprendizaje que involucre a los trabajadores en el diseño de programas de capacitación y comprometerlos con los objetivos que persigue la empresa, para que de esta manera se sientan parte de ella, y vean a la capacitación de una forma que les ayudará a mejorar su desempeño en la vida laboral y personal.

### **Tema de investigación**

"El análisis y descripción de puestos como base para la elaboración de programas de capacitación"

### **Objetivo**

El objetivo de la investigación fue el de evaluar las necesidades para tener definidas las funciones y obligaciones de cada puesto, de esta manera lograr impartir la capacitación adecuada.

### **Objetivos específicos**

- Comprender el concepto de capacitación.
- Comprender el concepto de análisis y descripción de puestos.
- Ayudar a los trabajadores a ser más eficientes en su trabajo.
- Elevar la calidad de vida de los trabajadores por medio de la capacitación.
- Ayudar a los trabajadores a identificarse con los objetivos de la empresa.

- Crear una mejor imagen para la empresa.
- Valorar el desempeño de los trabajadores por medio de la capacitación.
- Incrementar el nivel de satisfacción en el puesto.
- Incrementar la eficiencia personal del trabajador.

## **Hipótesis General**

El análisis de puestos es una base de datos de gran utilidad cuando se requiere impartir la capacitación al empleado, ya que genera interés por su trabajo, al ser un factor primordial para su desarrollo económico y personal.

## **Hipótesis de Trabajo**

El análisis de puestos proporciona datos para evaluar las necesidades de los trabajadores.

El análisis y descripción de puestos ayuda a ubicar a los trabajadores en el puesto más adecuado.

La capacitación es un recurso para fortalecer el desempeño de los trabajadores.

La capacitación ofrecida por la empresa es un recurso para mejorar el desempeño del trabajador.

## **Justificación**

Con mucha frecuencia es preciso capacitar a los trabajadores en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo.

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Preparar al personal interno para que se desempeñe en nuevos puestos, traerá mayores beneficios a la empresa, que contratar a alguien del exterior. Los trabajadores estarán motivados porque podrán ascender y la compañía no gastará más en alguien que no está relacionado en su cultura organizacional.

Los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de rendimiento de una empresa, si están bien diseñados se progresará hacia el logro de sus objetivos.

El análisis y descripción de puestos es entonces, una herramienta muy importante para toda empresa ya que por medio de éste, se puede conocer, las tareas a realizar de cada departamento, de quién dependen, cómo se realizan estas tareas, para qué se realizan, etc.

Como todo procedimiento administrativo, el análisis de puestos, sigue ciertas etapas, para su realización, de esta manera, se llevará un orden de seguimiento y se obtendrán mejores resultados. Debemos tener claros los objetivos fijados para la realización de este análisis, para saber hacia dónde queremos llegar o cuál es el fin de este trabajo.

## **2. EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

## **2. El análisis y descripción de puestos**

### **2.1 Concepto de análisis de puestos**

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y aprobar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del puesto, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se reúnen, se analizan y registran los datos del puesto como es realmente, no como debería ser.<sup>1</sup>

### **2.2 Concepto de descripción de puestos**

La descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

---

<sup>1</sup> MONDY, WAYNE R. Noe, Administración de Recursos Humanos. México, Prentice Hall 2002 pág. 92



Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica. Es hacer un inventario de los aspectos más importantes del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

### **2.3 Objetivos del análisis y descripción de puestos**

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, pues éstos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos.

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Mostrar a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la empresa.
- Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reduce el periodo de capacitación.
- Evitar que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.

## **2.4 Estructura del análisis de puestos**

El análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de puesto:

### ***Requisitos intelectuales***

Tienen que ver con las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el puesto de manera adecuada.

- Instrucción básica (nivel académico del empleado)
- Experiencia básica (familiaridad con las normas y funciones del puesto)
- Adaptabilidad al puesto (buen manejo de relaciones interpersonales)
- Iniciativa necesaria (responsable, gran sentido de pertenencia hacia la institución, tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos)
- Aptitudes necesarias (aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución)

Si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

### ***Requisitos físicos***

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el puesto adecuadamente.

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

Si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de puestos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una compleción física acorde con la tarea a realizar.

### ***Responsabilidades implícitas***

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto, además del trabajo normal y de sus funciones, debe responsabilizarse por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

Jamás dejarías que el ladrón más grande de todos los tiempos cuidara tu capital o tus recursos. En este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

### ***Condiciones de trabajo***

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- Ambiente de trabajo (lugar físico de trabajo, posibilidad de trabajar en condiciones de horario variable, de viajar de improviso, etc.)
- Riesgos (los peligros laborales a los cuales se pueden enfrentar)

Es muy importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un puesto pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio o con la gente más malhumorada que pueda existir

**Ejemplo de análisis y descripción de un puesto en una empresa de servicios ficticia.**

***CAFECITO S. A.***

**Puesto:** Jefe de cajas

**Resumen**

Organizar las actividades y recursos del área, para el eficiente servicio al cliente.

**Descripción del puesto**

- Promover la buena atención al cliente.
- Da aviso al departamento de computación, de cualquier anomalía respecto de programas, o manutención de equipos.
- Será su responsabilidad mantener la cantidad adecuada de materiales (rollos, cintas de registradoras, bolsas, etc. )
- Encargarse personalmente del cierre diario computacional de ventas.
- Comunica al Administrador de cualquier anomalía que impida el normal funcionamiento de las actividades.
- Debe efectuar al azar en forma permanente arqueos sorpresivos, y revisiones de boletas emitidas.

**Análisis del puesto**

**Requisitos intelectuales**

- Instrucción básica: Enseñanza media completa, de preferencia con estudios técnicos administrativos.
- Experiencia de trabajo: familiaridad en ventas, arqueo de caja
- Otras aptitudes: estable emocionalmente, responsable, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos) aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

**Responsabilidad**

- Contactos: mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr cooperación.

**Condiciones de trabajo**

- Ambiente de trabajo: área de restaurante

**Ejemplo de una empresa dedicada a proporcionar servicios de salud  
"Clínica de Dios"**

**A. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Nombre del puesto : asistente contable  
Código :  
Área de trabajo : contabilidad  
Supervisor : contador auditor

**B. DESCRIPCION :**

Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que esta encargado de registro y control de todas las operaciones contables de la empresa contando la organización con un puesto que controla y supervisa al asistente contable que es el puesto de Auditor - Contador.

**FUNCIONES :**

- 1.Registro de operaciones contables de la empresa.
- 2.Mantener al día todos los libros contables de ley.
- 3.Generar información contable para toma de decisiones.
- 4.Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con finanzas.

**ACTIVIDADES Y TAREAS:**

- 1.Registro diario de todas las operaciones en libros contables.
- 2.Registro de bouchers en el sistema contable.
- 3.Recepción de facturas de proveedores.
- 4.Calculo de impuestos.
- 5.Verificación de la conciliación diaria de caja.
- 6.Tramites documentarios y tributarios de la empresa.

Las aptitudes de mas relevancia que debe de contar el Asistente Contable son:

- Coordinación integral
- Salud
- Capacidad de juicio
- Nivel académico
- Coordinación tacto visual

Es importante recalcar que el análisis de puestos es indispensable para el desarrollo de las organizaciones, por que para lograr objetivos empresariales se debe tener un personal competente y para tener un personal competente se debe tener puestos debidamente analizados, descritos y diseñados. Además para lograr por ejemplo calidad total debe haber personal idóneo que sepa a donde quiere ir la organización y sobre todo que entienda las ideas de calidad total.

## **2.5 Metodología del análisis de puestos**

Se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga.

1. Fijación de los objetivos: determinar el uso de información del análisis de puestos. Se analiza la organización y su funcionamiento, de esta manera determinar las funciones del personal que labora.
2. Establecimiento de un programa de acción: reunida la información es necesario revisar la disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos, para poder determinar las exigencias y los requisitos de cada uno de los puestos a crearse.
3. Fijación del presupuesto respectivo: determinación del método a utilizar; por lo que se refiere a la recopilación de la información. La cual se puede captar mediante diferentes formas: observación, cuestionarios, entrevista.

### **2.5.1 Métodos de descripción y análisis de puestos**

#### **a) Método de observación directa**

El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.<sup>2</sup> En ocasiones no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni aclara todas las dudas, casi siempre va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor.

Siempre es necesario observar si alguien está realizando su labor con el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar si es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

- Características:
  - ★ El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
  - ★ La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.
- Ventajas:
  - ★ Autenticidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
  - ★ No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos. México, McGraw-Hill 2003 pág. 338



- ★ Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).
- Desventajas:
  - ★ Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
  - ★ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
  - ★ No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

### **b) Método del cuestionario**

Para realizar el análisis, es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que llene un cuestionario donde especifique todas las características de su puesto, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo. Sin embargo, algunos empleados pueden tener la tendencia a exagerar el significado de sus tareas sugiriendo que tienen más responsabilidades que las reales.

El cuestionario puede ser: de respuestas abiertas (el ocupante del puesto contesta con sus propias palabras) y de elección forzosa (se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su selección, cuando estas son pocas y fáciles de establecer.)

Cuando se trata de una gran cantidad de puestos semejantes, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del puesto y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las

preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.<sup>3</sup>

- Características:

- ★ La recolección de datos sobre un puesto se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
- ★ La participación del analista de puestos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

- Ventajas:

- ★ Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.
- ★ Este método es el más económico para el análisis de puestos.
- ★ Es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido.
- ★ Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

- Desventajas:

- ★ No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- ★ Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- ★ Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Op. Cit. pág. 340

### **c) Método de la entrevista**

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de puestos es la entrevista que el analista hace al ocupante del puesto. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, y de los porqués y los cuándo.<sup>4</sup>

Es en este punto donde conversan frente a frente el analista de un puesto y un empleado y se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos. Es importante que la comunicación sea clara y bien dirigida. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).

La entrevista puede ser:

- ★ Libre; no existe orden establecido ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.
- ★ Dirigida; se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista.
- ★ Estandarizada, normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como "evaluaciones de eficiencia".

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Op. Cit. Pág. 341

Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con exactitud sus trabajos a los de sus subordinados.

- Características:
  - ★ La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
  - ★ La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.
  
- Ventajas:
  - ★ Los datos relativos a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor.
  - ★ Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
  - ★ Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
  - ★ Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel.
  
- Desventajas:
  - ★ Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
  - ★ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
  - ★ Se pierde demasiado tiempo, si el analista no se prepara bien para realizarla.
  - ★ Costo operativo elevado.

#### **d) Métodos mixtos**

Un analista no suele utilizar un método de análisis de puestos en forma exclusiva. A menudo, es más apropiada una combinación de métodos. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, con frecuencia se sirven de combinaciones selectas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante del puesto y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del puesto.

#### **2.5.2 Etapas del análisis de puestos**

##### **★ Etapa de planeación**

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación requiere los siguientes pasos:

- ✓ Determinación de los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis.
- ✓ Elaboración del organigrama de puestos y ubicación de los puestos en éste.
- ✓ Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Estos métodos se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que han de analizarse.

✓ Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis: criterio de universalidad y criterio de discriminación. Por ejemplo, el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los puestos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, pero también responde al criterio de discriminación, ya que todos los puestos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.

★ **Etapa de preparación**

En esta fase se organizan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo y puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- ✓ Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.)
- ✓ Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos)
- ✓ Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos)

★ **Etapa de ejecución**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- ✓ Recolección de datos sobre los puestos mediante los métodos de análisis elegidos con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato.
- ✓ Selección de los datos obtenidos.
- ✓ Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de puestos.
- ✓ Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- ✓ Redacción definitiva del análisis del puesto.
- ✓ Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación.

**2.5.3 Niveles de desempeño**

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: tienen parámetros (niveles), efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto.<sup>5</sup> Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como

---

<sup>5</sup> WERTHER, WILLIAM, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Mc Graw-Hill 2002 pág. 99

retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto. Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

#### **2.5.4 Técnicas para el rediseño de puestos**

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

##### **a) Bajo nivel de especialización**

Cuando los puestos no están suficientemente especializados los diseñadores pueden optar por una simplificación del puesto. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto de trabajo pueden repartirse entre dos o más y se identifica y elimina toda labor que no sea estrictamente necesaria.<sup>6</sup>

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

---

<sup>6</sup> WERTHER, WILLIAM, Op. Cit. pág. 111



## **b) Alto nivel de especialización**

A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez menos atractivos. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

### **★ Rotación de puestos**

Permite al empleado cambiar de un puesto a otro. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno.<sup>7</sup>

### **★ Inclusión de nuevas tareas**

Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

### **★ Enriquecimiento del puesto**

El nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control.<sup>8</sup> Antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto de recursos humanos deben verificar que no se generarán tensiones o fricciones que no se habían previsto.

---

<sup>7</sup> WERTHER, WILLIAM, Op. Cit. pág. 112

<sup>8</sup> WERTHER, WILLIAM, Op. Cit. pág. 113

### ★ Grupos autónomos de trabajo

Estos grupos de trabajadores (llamados también "equipos autodirigidos de trabajo") desempeñan labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, en ocasiones incluye actividades normalmente reservadas a los supervisores y gerentes.<sup>9</sup> Por lo general se integran de tres a quince trabajadores que se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de las que el grupo es responsable.

El equipo toma decisiones colectivas respecto a cómo alcanzar las metas que se le fijaron. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo y a menudo se permite que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el aburrimiento.

El reto de los especialistas de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los diseñadores de puestos en especial, es hallar y establecer un balance adecuado entre la calidad de la vida laboral y los resultados financieros de la empresa. El objetivo no es únicamente proporcionar un ambiente ideal de trabajo a los integrantes de la empresa, pero tampoco lo es la obtención de resultados financieros a cambio de un enorme costo humano.

### Aplicación y utilización del análisis de puestos

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.

---

<sup>9</sup> WERTHER, WILLIAM, Op. Cit. pág. 113

- e) Como parte integrante de manuales de organización.
- f) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- g) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- h) Para efectos de planeación de recursos humanos
- i) Para efectos organizacionales y de supervisión.
- j) Como valioso instrumento en auditorias administrativas.

### ***2.6.1 Entrenamiento de los analistas***

Una vez definido el método a utilizar, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quiénes intervendrán para la obtención de la información, se ofrecerían dos alternativas: analistas pertenecientes a la organización y analistas externos.

El analista que forma parte de la planta de la organización tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontará ningún gran problema en establecer la comunicación necesaria. Los analistas externos requerirán un periodo extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos es sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

### ***2.6.2 Motivación de los participantes en el estudio***

Es necesario contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato para el buen logro de los objetivos que se pretende cumplir con el establecimiento de los análisis de puestos. Si el personal no cuenta con la información ni ve las ventajas para sí y para la organización, puede entorpecer la realización de los análisis o incluso oponerse a ellos.

Al motivar a los participantes desde la planeación del análisis de puestos, estos responden de una manera positiva, ya que realizan su trabajo lo mejor posible, cuentan con el respaldo del encargado del análisis, para cualquier duda, aclaración o problema que surja en el transcurso de dicho análisis.

# 3. CAPACITACIÓN

### **3. Capacitación**

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico, los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de capacitación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

### **3.1 Concepto de capacitación**

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

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

### **3.2 Evaluación de las necesidades de capacitación**

En todas las organizaciones existen necesidades de capacitación, siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe como hacerlo. Lo más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

La evaluación mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para determinada labor. Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma ordenada, utilizando tres tipos de análisis: análisis organizacional, de tareas y de personas.

- Análisis organizacional

Identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la



capacitación.<sup>10</sup> Otros aspectos, como el cambio tecnológico, la globalización, la reingeniería y la administración de la calidad total influyen en la manera de trabajar y en los tipos de habilidades necesarias para hacerlo. Las tendencias de la fuerza de trabajo afectan las necesidades de capacitación, los empleados valoran cada vez más el desarrollo y el crecimiento personal, con lo cual existe un enorme deseo de aprender.

Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la empresa, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

- Análisis de tareas

Incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades, es más detallado, pero el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación. Es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos.

El primer paso consiste en enumerar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto. El segundo es enunciar los pasos que da cada empleado para realizar una tarea. Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir el tipo de desempeño requerido, junto con las habilidades y los conocimientos necesarios.<sup>11</sup> A medida que cambian los puestos y aumenta el trabajo en equipo, la flexibilidad exige ajustar el comportamiento según sea necesario. La

---

<sup>10</sup> SHERMAN, BOHLANDER, Administración de Recursos Humanos. México. International Thomson Editores 1998 pág. 172

<sup>11</sup> SHERMAN, BOHLANDER, Op. Cit. pág. 174

evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que necesitan los empleados para tener éxito, en particular para puestos de toma de decisiones y conocimientos específicos.

- Análisis de personas a capacitar

Determinar qué empleados requieren capacitación e, igual de importante, quiénes no la necesitan. Si bien las evaluaciones de desempeño pueden revelar quién no cumple las expectativas, por lo general no manifiestan los motivos. Si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidades, es probable que la capacitación sea una buena opción. Sin embargo, si las deficiencias de desempeño se deben a una motivación deficiente o a factores ajenos al control del empleado, quizá la capacitación no sea la respuesta.

El análisis de personas es importante por varias razones, un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a no caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitación cuando algunos no la necesitan. Ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los posibles capacitados cuando entren a capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que enfoquen en las áreas de deficiencia.

Otra forma para determinar la evaluación de las necesidades consiste en:

- Técnica de participación total del capacitador y del capacitado

Consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las cinco

necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.<sup>12</sup>

En la fase de evaluación de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **Tiempo:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **Ámbito:** generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **Situación laboral:** para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

Al hacer un buen diagnóstico de la evaluación de las necesidades de capacitación se tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las reglas de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

---

<sup>12</sup> WERTHER, WILLIAM, Op. Cit. pág. 247

### Ejemplo: El proceso de evaluación de necesidades

<b>Razones o "presiones"</b>	<b>¿Cuál es el contexto?</b>	<b>Resultados</b>
Legislación		Cuánto necesitan aprender
Falta de destrezas básicas		Cuántos reciben capacitación
Ejecución pobre		Tipo de capacitación
Tecnología nueva		Frecuencia de capacitación
Solicitud de clientes		Capacitación local o externa
Productos nuevos		Capacitación u otras alternativas
Estándares mas altos		Redefinir tarea; cambio de empleo
Tareas nuevas		
¿Quién necesita capacitación?		

### **3.3 Objetivos de capacitación y desarrollo**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

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

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas. El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

### **Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa**

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

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

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.

- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

### **3.4 Ejecución de programas de capacitación**

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de Programas de Capacitación en su organización. Una vez que se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

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

#### **3.4.1 Establecimiento de objetivos**

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado. En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

### **3.4.2 Contenido del programa**

La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto Werther, Jr. Y Keith; Davis nos dicen:

"El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo"<sup>13</sup>

### **3.4.3 Principios Del Aprendizaje**

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

---

<sup>13</sup> WERTHER, WILLIAM, Op. Cit. pág. 248



★ **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.

★ **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente. Los trabajadores deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.

★ **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.

★ **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.

★ **Retroalimentación:** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso. A medida que avanza la capacitación de un trabajador, es posible mantener la motivación e incluso aumentarla informándole del avance.

#### **3.4.4 Herramientas De Capacitación**

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

**Ejemplo: Aspectos a considerar en el diseño de la capacitación**

<b>SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES</b>	<b>SELECCIÓN DEL LUGAR DE LA REUNIÓN</b>	<b>SELECCIÓN DE LOS MÉTODOS DE PRESENTACIÓN</b>
<p>1. ¿Quién será más afectado?</p> <p>2. ¿Quién será más beneficiado?</p> <p>RECUERDE</p> <p>(a) Desarrollar y circular un instrumento de selección p.ej. solicitud de registro, cuestionario, obstáculo del curso, recomendaciones</p> <p>(b) Evite mezclar diferentes niveles de personal, Ej. administradores y personal de campo</p> <p>(c) Estar alerta a la selección de participantes basado en su popularidad, y al uso del programa de capacitación como premio</p>	<p>(a) El lugar debe ser central y asequible</p> <p>(b) Asegúrese de que los asientos sean adecuados y cómodos</p> <p>(c) Asegúrese de que el salón tenga ventilación e iluminación adecuadas</p> <p>(d) Asegúrese de que haya lavatorios disponibles y adecuados</p> <p>(e) Evite disturbios por ruido</p> <p>(f) Asegúrese de que haya suficientes tomas de electricidad y de que funcionen</p>	<p>(a) pizarra</p> <p>(b) rotafolio o papelógrafo</p> <p>(c) proyector adecuado</p> <p>(d) otros equipos que sean necesarios</p> <p>(e) materiales para distribución en las cantidades necesarias</p>

### **3.5 Enfoques de capacitación y desarrollo**

Cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

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

#### ***Técnicas de capacitación aplicadas:***

##### **★ Capacitación en el puesto**

Método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. Capacitación de una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.<sup>14</sup> El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño. La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

---

<sup>14</sup> DESSLER, GARY, Administración de Recursos Humanos. México. Prentice Hall 2000 pág. 244

- Es relativamente económica.
- Los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.
- Da una oportunidad de que el instructor (un gerente o empleado de alto nivel) desarrolle buenas relaciones con los empleados nuevos.

Las tres desventajas más comunes son:

- Carencia de un entorno de capacitación bien estructurado
- Gerentes con habilidades deficientes de capacitación
- Falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto

### **\* Capacitación por instrucciones del puesto**

La lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un "punto clave" para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso a los empleados.<sup>15</sup> Métodos prácticos que sirven de guía para instruir a un empleado nuevo en un puesto, o a un empleado actual en un puesto o habilidades nuevas. Junto a cada paso, se lista también un "punto clave" correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Técnica de capacitación aplicada en el sitio de trabajo:

- a) **Instrucción directa sobre el puesto:** la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la

---

<sup>15</sup> DESSLER, GARY, Op. Cit. pág 245

persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

- b) **Rotación de Puesto:** se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa. Los programas de capacitación por rotación de puestos ayudan a los nuevos empleados a entender la diversidad de puestos dentro de su campo. Sin embargo, a menudo no desarrollan un alto nivel de habilidades, los nuevos contratados pueden reducir la productividad del grupo de trabajo.
- c) **Relación Experto-Aprendiz:** se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata. El nuevo empleado trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado, quien actúa como un modelo a quien el recién llegado trata de emular.<sup>16</sup>

Técnica de capacitación aplicada fuera del sitio de trabajo:

- a) **Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares:** estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición. Estos métodos se están convirtiendo en herramientas bastante poderosas de educación continua y de educación a distancia. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto.
- b) **Simulación de condiciones reales:** permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación

---

<sup>16</sup> ROBBINS, STEPHEN, La Administración en el mundo de hoy. México. Prentice Hall 1998 pág. 275

real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

- c) **Actuación o socio drama:** esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- d) **Estudio de casos:** permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición. Es un método de capacitación que utiliza problemas simulados de negocios para que los resuelvan los capacitados. Se espera que el individuo estudie la información dada en el caso y tome las decisiones con base en la situación.<sup>17</sup>
- e) **Lectura, estudios Individuales, instrucción programada:** se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- f) **Capacitación en Laboratorios de Sensibilización:** consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.
- g) **Capacitación vestibular por simulacros:** Capacitar a los empleados en equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de un piloto de aviones, mediante la cual se pueden reducir los costos y peligros de la instrucción. Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Está técnica es casi una necesidad en los puestos donde

---

<sup>17</sup> MONDY, WAYNE R. NOE, Op. Cit. pág. 246

resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

### **3.6 Evaluación, control y seguimiento de la capacitación**

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado, los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones. Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador. La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

#### **3.6.1 Modelos de evaluación**

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacciones; aprendizaje; comportamiento y resultados. Algunos son más fáciles de medir que otros, pero cada uno es importante en el sentido de que ofrece información diferente respecto al éxito de los programas.

- **Reacción:** percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.
- **Aprendizaje:** nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).
- **Comportamiento:** quizá sea sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Pero por diversos motivos, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.<sup>18</sup>
- **Resultados:** Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc. Conforme la capacitación y el desarrollo se consideran cada vez más desde un punto de vista estratégico, existe un interés creciente en comparar los servicios y prácticas de desarrollo con los de los líderes reconocidos en la industria (benchmarking). Para utilizar el benchmarking con éxito, los gerentes deben definir con claridad las mediciones de capacidades y desempeño, evaluar con objetividad la situación actual e identificar áreas para la mejora.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

- a) **Evaluación de los procesos:** la cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

---

<sup>18</sup> SHERMAN, BOHLANDER, Op. Cit. pág. 194



- b) **Evaluación de los impactos:** es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
- c) **Evaluación de los resultados:** Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

Se deben de igual forma establecer estrategias para realizar el proceso de evaluación de la capacitación, entre las que podemos mencionar:

- Gran diversidad y el capacitador debe asegurarse de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos.
- Es importante para obtener datos cualitativos así como cuantitativos.
- Incluye a tantos interesados como sea posible en la estrategia de evaluación.

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:

- Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).
- Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesaria una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para la misma.

### **3.6.2 Métodos de evaluación de la capacitación**

Existen distintos métodos para la evaluación:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.
- Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
- Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.
- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.
- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

### **3.6.3 Retroalimentación**

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

- Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.
- Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
- Una auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
- Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

### **3.6.4 Evaluaciones independientes**

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

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

### **3.6.5 Evaluación del desempeño**

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones. El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa.

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

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo. La evaluación del desempeño implica un ciclo que abarca las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

- En la primera etapa: acordar (no imponer) con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente periodo de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.
- En una segunda etapa: darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.
- En una tercera etapa: asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.
- En una cuarta etapa: realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

# 4. CONCLUSIONES

#### **4. CONCLUSIONES**

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos, no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún se sigue viendo como es considerado como un procedimiento "no importante", o al menos "no tan necesario", como otras herramientas utilizadas.

¿Cuántas veces se ha visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones? ¿Cuántas veces se ha seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y se percibe que esa persona no era la idónea? ¿Cuántas veces se ha preguntado por la situación o, el lugar que se ocupa en la empresa? ¿Cuántas veces se ha dado cuenta de que sus valores chocan con la cultura de la organización? ¿Cuántas veces se ha planteado si se tiene autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones? Se puede afirmar, que son demasiadas las veces que se encuentra ante tales cuestiones. Y las respuestas a todas ellas están en el Análisis y Descripción de Puestos.

Con estos ejemplos tan solo se pretende dar énfasis a la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el "ignorarlos" o, en su caso, no otorgarle dicha importancia.

Todo empresario, directivo y todo departamento de recursos humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP. Y entre sus funciones debería destacar la de concientizar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

A la hora de implantar tal sistema no se debe olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta complicada, o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y sobre todo altos costos. Aunque existen modelos estándares de ADP, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación que se han descrito anteriormente. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.



## **5. BIBLIOGRAFÍA**

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ARIAS Galicia, L. Fernando

***Administración de recursos humanos para el alto desempeño***

México

Trillas

1999

CHIAVENATO, Idalberto

***Administración de recursos humanos***

México

Mc Graw Hill

2002

DESSLER, Gary

***Administración de personal***

México

Prentice Hall

2000

HARRIS, O. Jeff Jr.

***Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta  
interpersonal y casos***

México

Limusa Noriega

1990

MONDY, Wayne R. Noe

***Administración de recursos humanos***

México

Prentice Hall

2002

ROBBINS, Stephen

***La administración en el mundo de hoy***

México

Prentice Hall

1998

ROBBINS, Stephen

***Comportamiento organizacional***

México

Prentice Hall

1999

SAYLES, Leonard R. Strauss, George

***Personal: problemas humanos de la administración***

México

Prentice Hall

1985

SHERMAN, BOHLANDER

***Administración de recursos humanos***

México

International Thomson Editores

1998

SIKULA, Andrew F.

***Administración de recursos humanos en empresas***

México

Noriega Editores

1988

WERTHER, William

***Administración de personal y recursos humanos***

México

Mc Graw Hill

2002

RODRÍGUEZ S., Manuel

***Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética***

México

Grijalbo

2000

# 6. ANEXOS

## **6. Empresas**

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano "como finalidad principal" al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones diferentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados y económicos.

### **6.1 Concepto de empresa**

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económicos, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple significado expresa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Con base en las definiciones anteriores, se puede definir a la empresa como:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

- Recursos materiales: Son aquellos bienes tangibles de la empresa.
- Recursos técnicos: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.
- Recursos humanos: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.
- Recursos financieros: Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

## **6.2 Clasificación de las empresas**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

a) **Industriales.** La actividad principal de este de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales ya sean renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- ✓ Empresas que producen bienes de consumo final, son las que producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.
- ✓ Empresas que producen bienes de producción, son las que satisfacen preferentemente la demanda de la industria de bienes de consumo final.

- Agropecuarias. Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

b) **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- Minoristas o detallistas. Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

c) **Servicio.** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas de servicios pueden clasificarse en:

- ✓ Transporte.
- ✓ Turismo.
- ✓ Instituciones financieras.
- ✓ Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua.
- ✓ Servicios privados varios: asesoría; diversos servicios contables, jurídicos, administrativos; promoción y ventas; agencias de publicidad.



- ✓ Educación.
- ✓ Salubridad (hospitales).
- ✓ Finanzas, seguros.

### 6.3 Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.

★ **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

★ **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

★ **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en la relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.