

Análisis del perfil de puestos de una mediana empresa con el propósito de elaborar un programa de capacitación

CLARA PATRICIA BUENTELLO MARTÍNEZ¹
NEMECIO LORENZO VALENZUELA SALAZAR²
LILIA ALANÍS GÓMEZ³

RESUMEN

La economía hoy en día conlleva a que las empresas busquen mejorar sus procesos utilizando para ello, perfiles o descripciones de los puestos con los que cuenta la organización. La presente investigación tiene la finalidad de analizar los perfiles de puestos, para desarrollar un programa de capacitación. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, el instrumento de recolección de datos fue una encuesta, así como la información de las funciones de los puestos existentes de la empresa y se determinó con esta información la necesidades que tiene la empresa de capacitar a sus trabajadores para lograr que sean más productivos y poderse posesionar de una mejor manera en los mercados en donde tiene sus negocios. La población para esta investigación estuvo conformada por 120 empleados, personal de oficina y de producción, de la empresa fabricante de barro, de los cuales se consideraron 50 como muestra para la aplicación de encuestas.

Palabras clave: Análisis, descripción de puestos, capacitación, desempeño.

ABSTRACT

The economy today leads to companies seeking to improve their processes using this, profiles or job descriptions are there in the organization. This research aims to analyze job profiles, to develop a training program. an investigation of descriptive type was performed , the instrument of data collection was a survey, as well as information on the functions of existing positions in the company and determined with this information needs of the company to train its workers to make them more productive and be able posesionar in a better way in markets where it has business. The population for this research consisted of 120 employees, office staff and production, the manufacturer of clay, of which 50 were considered as a sample for the survey application.

Keywords: Analysis, job descriptions, training, performance.

¹ Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Administración y Contaduría.

² Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Administración y Contaduría

³ Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Administración y Contaduría.

INTRODUCCIÓN

Sabiendo que se vive en un mundo globalizado y competitivo, donde la competencia ya no es sólo a nivel local, sino que se transforma en internacional, las evaluaciones de desempeño y capacitación proporcionan a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Aquino (1997), menciona que así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave. (Besley, Sutton. y Brigham, E. F. 2001).

Hernández Sampieri R., Fernández Collado y Baptista Lucio (2003), nos dicen que muy frecuentemente el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno.

Se realiza la primera parte de esta investigación, con la compilación de información para la fundamentación teórica y la elaboración de los perfiles de puestos, aplicando encuestas para obtener la información y determinar la relación entre estos y su capacitación.

El estudio es de suma importancia porque permitirá la elaboración de dos instrumentos generalizados, para la medición del nivel del desempeño percibido y el nivel de capacitación percibido, los cuales podrán ser utilizados por la directiva de la empresa periódicamente a fin de monitorear el desarrollo de su personal.

MARCO TEÓRICO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, así como su grado de ausentismo, con la finalidad de identificar en qué medida un trabajador es productivo y si podrá incrementar su rendimiento en el futuro. La mejora en la productividad es por tanto el objetivo final de la evaluación del rendimiento, pero para ello las organizaciones deben ser conscientes de la importancia que el capital humano tiene en su productividad global. (Blanco 2007).

La evaluación del desempeño es un análisis formal del desempeño de un empleado en el puesto, medido contra criterios específicos, presentados por el supervisor en una reunión personal con el empleado. El supervisor, mantiene un registro escrito de los comportamientos positivos y negativos

en situaciones específicas relacionadas con el trabajo conforme ocurren y usa este registro para evaluar el desempeño. (Bounds y Woods 1999).

Los programas formales de evaluación del desempeño no son de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño, se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores públicos y privados (Sherman, Bohlander y Snell 1999).

Es así, que la evaluación del desempeño es considerado un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas. (Gómez Mejía y Balkin 2003).

Capacitación y desempeño

En la actualidad, la formación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de capacitación y desarrollo del capital humano (Gates y Cuesta, 1999, citados en Bassas Cadierno, 2010).

Muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren de una capacitación extensa antes de poder contribuir con la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan con el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados (Sherman 1999).

Hoy en día las organizaciones gastan grandes sumas de dinero en capacitación de refuerzo para empleados debido a que creen que si los empleados pueden dominar ciertas habilidades básicas, pueden desempeñar una variedad de puestos y ser capaces de hacer frente a las nuevas tecnologías (Hellriegel, Jackson y Slocum 2005).

La capacitación y el desarrollo se enfocan en la preparación de los empleados para realizar tareas específicas o adquirir conjuntos de habilidades. Este proceso suele estar orientado a mejorar de inmediato el desempeño en el trabajo y se diseña para eliminar las deficiencias de conocimientos o habilidades (Newstrom, 2007).

En tal sentido, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades, en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2002).

La administración del desempeño es un término que tiene un alcance y una orientación mucho más amplios, pues busca preparar a los individuos para la naturaleza cambiante, tanto de la tarea como del lugar de trabajo, en los años por venir.

152

Un plan de mejoramiento del rendimiento completo incluye elementos de: (a) establecimientos de metas; (b) comunicaciones; (c) motivación; (d) retroalimentación sobre el trabajo; (e) reforzamiento; (f) recursos técnicos y (g) evaluaciones del desempeño.

La capacitación, entonces, es sólo un componente del proceso de la administración del desempeño que trata de examinar y controlar todos los factores que hacen que los trabajadores sean eficaces o ineficaces. La capacitación debe destacar que la evaluación del desempeño es un componente significativo de todo puesto gerencial. La capacitación, también debe poner de relieve que una función primordial del supervisor es verificar que los subordinados comprendan lo que se espera de ellos, ya que el desempeño del trabajo se observa y se evalúa periódicamente contra normas de desempeño previamente establecidas. Los resultados de la evaluación se estudian junto con los trabajadores. El proceso de capacitación debe incluir la forma de calificar a los empleados y de conducir entrevista de evaluaciones, e involucra también instrucciones por escrito. Estas instrucciones deben ser suficientemente detalladas y deben destacar la importancia de asignar calificaciones objetivas y sin prejuicios (Mondy y Noé 2005).

Detectores de la necesidad de capacitación

El primer paso del proceso de capacitación consiste en detectar las necesidades de información de un área o habilidades de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa, con el fin de

determinar de dónde o quiénes requieren más conocimientos para aumentar la productividad organizacional, como se muestra en la Figura 1. (2007, Rodríguez)

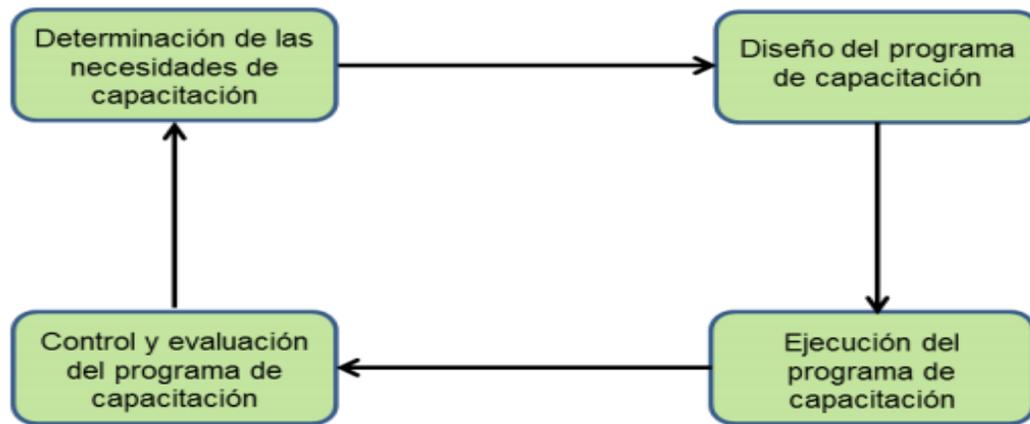


Figura 1. Detectores de la necesidad de capacitación. (Rodríguez 2007)

Sugiere que la determinación de las necesidades de capacitación en una empresa contiene tres tipos de análisis:

1. Análisis organizacional: Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, así como en los recursos con que cuenta la empresa, la fuente de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.

2. Análisis de funciones: Se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta cómo se desempeña el empleado al realizarlo e incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, es decir, señala cómo se debe comportar el trabajador para realizar su tarea en forma eficaz. Revela las capacidades que debe tener cada trabajador de la organización en cuanto a liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidades técnicas y toma de decisiones.

3. Análisis de personal: Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades de la persona que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir así como las modificaciones que debe hacerse a su comportamiento. (Rodríguez, 2007).

METODOLOGÍA

Esta investigación tuvo por objetivo realizar una Evaluación, por el método descriptivo analizando la relación de dos variables, mediante la utilización de los perfiles de puestos, para elaborar las descripciones de puestos con el propósito de evaluar la relación existente entre las funciones del trabajador y la Capacitación del Trabajador

Se incluye el tipo de investigación, sujeto de investigación, la población, la muestra del estudio, los instrumentos de medición, la recolección de datos, el análisis de datos, y Conclusiones.

OBJETIVOS

Realizar un estudio, utilizando las descripciones de puestos con el propósito de evaluar la relación existente entre las funciones del trabajador y la capacitación del trabajador.

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico mediante un instrumento de medición (encuesta)
- Establecer la relación entre las funciones del trabajador y la capacitación para mejorar su desempeño y aportar las conclusiones del estudio.

JUSTIFICACIÓN

El estudio es de suma importancia porque permitirá la elaboración de dos instrumentos generalizados, para la medición del nivel del desempeño percibido y el nivel de capacitación percibido, los cuales podrán ser utilizados por la directiva de la empresa periódicamente a fin de monitorear el desarrollo de su personal.

TIPO DE ESTUDIO

Se considera investigación descriptiva por las siguientes razones:

1. Permitted medir la percepción que tienen los trabajadores sobre la capacitación recibida o que deberían recibir.
2. Se midió el nivel de conocimiento de los trabajadores de cuáles son las capacidades que debe de tener la persona en su puesto.
3. Se analizó los tipos de capacitaciones que los trabajadores piensan que son importantes y necesarias que reciban.

Población

Gómez (1998) señala que todo estudio o investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones,

objetos, etc. Con el estudio se pretende conocer las características del conjunto y generalizar los resultados o conclusiones que se obtengan. A este conjunto de unidades de estudio es a lo que se denomina técnicamente en estadística, población del estudio o simplemente población. Una forma muy simple de definir la población es como el total o agregado de las unidades de estudio.

La población para esta investigación estuvo conformada por, 120 empleados de oficina y de producción, de la empresa fabricante de barro, localizada en la ciudad de Piedras Negras Coahuila de los cuales se consideraron 50 como muestra para la aplicación de encuestas.

MUESTRA

El objetivo básico de la estadística es estudiar, de un modo aproximado, algunas características de una población, a partir del conocimiento de cómo es esa característica en una muestra de elementos de la población. Naturalmente, esto sólo tendrá sentido si la muestra es representativa de la población que se quiere estudiar. Por supuesto, esta representatividad puede definirse de muchas maneras distintas.

El Muestreo utilizado en esta investigación fue por conveniencia, ya que se aplicó a los empleados en las diferentes áreas de la empresa, Planta Piedras Negras, Coahuila, que llegaron al trabajo los días en que se aplicaron las encuestas. El resultado fue una muestra de 50 empleados lo que representa un 42 % de la población, sin excluir a ningún directivo y abarcando las siguientes áreas: Descarga, Laboratorio, Molienda, Sistemas, Horno, Pintura, Administración, Operadores y Calidad.

Tipo de Instrumento de recolección de datos.

En esta investigación se utilizara el modelo de R. Likert para las encuestas, que sirve como apoyo al investigador para alcanzar los objetivos deseados, consiste en preguntar a un número de personas que opinan sobre algún tema.

RESULTADOS

Para este estudio solo se aplicaron dos variables las cuales son,1) el tipo de organización es decir, su estructura (procesos y funciones del puesto) y 2) el entrenamiento y la capacitación del personal. De los datos que se tomaron para determinar la relación entre las funciones del trabajador y su capacitación para mejora en el desempeño, fueron los referentes a algunos correspondientes a los ítems de organización así como en los del segmento de entrenamiento y capacitación. Las respuestas de este cuestionario, están basadas en la escala de Likert. Cada pregunta tiene cinco

respuestas equivalentes a: S Si o Siempre, CS Casi Siempre, EV Eventualmente, AV A veces, y N No o Nunca.

En relación a la descripción de puestos:

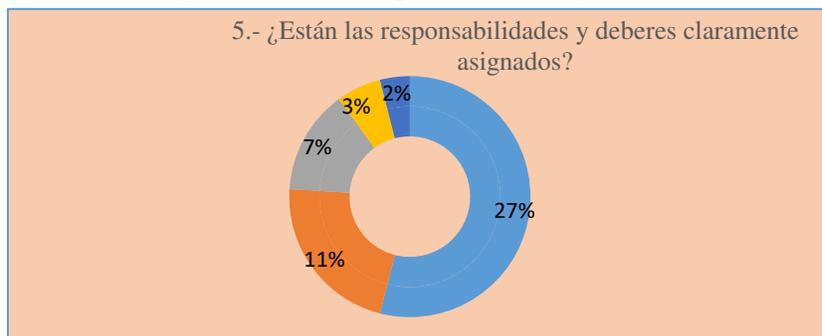
Grafica 1.- conocimiento de las habilidades para el puestos,



Fuente: Elaboración propia. El 29% de los encuestados considera que si conoce sus habilidades necesarias para el puesto, así el 8% y es el 15% quienes están desconociendo la descripción de sus funciones.

156

Grafica 2.- Asignación de las responsabilidades y deberes.



Fuente: Elaboración propia. El 27% considera que sí están asignados los deberes y responsabilidades, así mismo el 11% dice que casi siempre, es el 10% que dice que no siempre están asignados y el 2% dice que no.



Fuente; Elaboración propia. El 35% considera que sí están determinadas las competencias, mientras el 15% entre desconoce y definitivamente no conoce las competencias laborales.

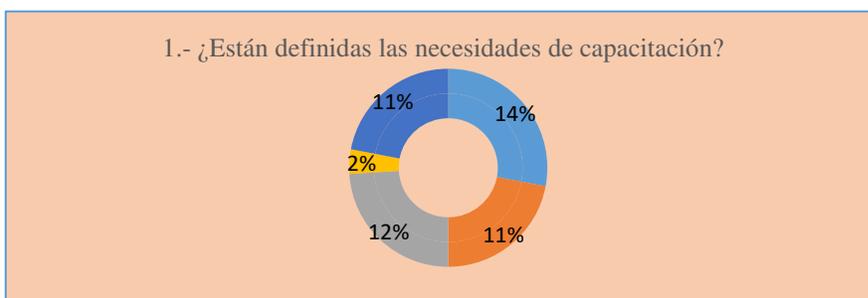
Grafica 4.- Habilidades requeridas del puesto.



Fuente: Elaboración propia. El 31% considera que al ser contratado si cumplía con las habilidades de su puesto, el 9% tenía una idea y el 10% contestó que no.

En cuanto a la variable el entrenamiento y capacitación:

Grafica 5.- Definición de las necesidades de capacitación.



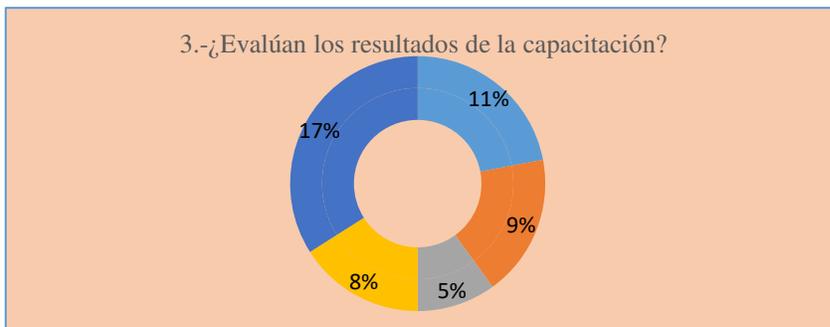
Fuente: Elaboración propia. El 25% considera que sí están identificadas las necesidades de capacitación, el 14% considera que algunas veces y es otro 11% que dice que no están definidas.

Grafica 6.- Se cuenta con un programa de capacitación adecuado.



Fuente: Elaboración propia. Las respuestas reflejan que el 26% parece saber que si se cuenta con un programa de capacitación, pero el 24% da respuestas entre casi nunca y no.

Grafica 7.- Se evalúa la capacitación.



158

Fuente: Elaboración propia. Esta gráfica muestra que la opinión está dividida ya que el 25% dice que si se evalúan los resultados de capacitación y el otro 25% considera que no.

Grafica 8.- Se determinan indicadores para mejorar el proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia. El 9% dice que si se determinan los indicadores, el 11% también considera que casi siempre, el 7% respondió que eventualmente y el 23% respondió que casi nunca y nunca.

Grafica 9.- Se contempla las competencias laborales requeridas en cada puesto



Fuente: Elaboración propia. En general el 29% considera que la capacitación si contempla las competencias laborales necesarias, el 5% dice que casi nunca y el 16% respondió que no.

CONCLUSIONES

Como Conclusiones se observó que si existe una relación muy importante entre los perfiles de puestos, las descripciones de puestos y la capacitación que recibe o recibirá el trabajador.

Los resultados de la investigación mostraron que existe una influencia, lineal y significativa entre el perfil del puesto y la capacitación que necesita recibir el trabajador.

El estudio también mostro una relación significativa entre el puesto que tiene un trabajador y la capacitación que piensa que necesita recibir

Ya que los trabajadores de oficina piensan que necesitan más capacitación sobre sistemas computacionales, principios de administración y contabilidad.

RECOMENDACIONES

Debido al avance en el estudio que se ha hecho respecto al tipo de capacitación que necesita cada tipo de puesto en la empresa fabricante de barro planta Piedras Negras, Coahuila, es conveniente realizar las siguientes recomendaciones:

1. Establecer programas de capacitación más adecuados al tipo de puesto en que se encuentra el trabajador a fin de hacerlos más capaces de llevar a cabo su trabajo y mejorar el desempeño de este.

2. Tener un programa periódico de capacitación grupal e individual en las distintas áreas que componen la empresa.
3. Promover el desarrollo profesional, requerido por el puesto.
4. Hacer evaluaciones de capacitación y desempeño de los empleados que incluyan jefes y colegas
5. Felicitar al personal por haber participado voluntariamente en la investigación.

REFERENCIAS

- Aquino, G. J. (1997). *Recursos Humanos*. Ediciones Macchi.
- Cadierno, D. G. B. (2010). La capacitación en los Recursos Humanos en las empresas cubanas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (125).
- Besley, S. y Brigham, E. F. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC Editorial.
- Bounds, G. M. y Woods. J. A. (1999). *Supervisión*. México: Thomson.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. y Nova, M. P. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Bohlander, G. W., Snell, S., y Herrero, D. M. J. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Castillon, A. J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogocoe.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L. R. B., Gómez-Mejía, D. B. L. R., & Balkin, D. B. (2003). *Administración*. McGraw-Hill,
- GómezLópez, Manuel (1998). *Administración de Empresas*. Universidad Católica Andrés Bello, 1998. ISBN 9802441740
- Don, H., Jackson Susan, E., & Slocum John, W. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*, Ed. McGrawhill. México, D. F.

Wayne Mondy, R. W., & Noé, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: Prentice Hall.

NEWSTROM, J. W. (2007). *Dirección Gestión para lograr Resultados*. Editorial Mc Graw Hill. 9ª. Edición. México.

Rodríguez Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*. Barcelona: Universidad Oberta de Cataluña.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7ª. Edición. Editorial Thomson. México, 693.

Silíceo Aguilar, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª ed.) México: Limusa.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos* México: Thomson.