

## **CAPITULO II**

### **PROCESO DE INTEGRACION DE NUEVOS EMPLEADOS**

#### **2.1 Análisis y diseño de puestos**

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo, los gerentes de área específicos no requieren sistemas de información al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, mas funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humano, el cual suele no poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esta información se debe obtener mediante el análisis de puestos.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una empresa.<sup>1</sup>

Este consiste en un proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en su entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

<sup>2</sup> DOLAN, Simón, Randall Schuler, Ramón Valle, La gestión de los recursos humanos, Impreso en España, Editorial McGraw Hill, Impreso en España, 1999.

Este es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben de ser contratados para ocuparlos.<sup>3</sup>

### **2.1.1 Obtención de información para el análisis de puestos**

En los análisis de puestos se obtiene información relativa a la actividad específica de trabajo y de quienes la desempeñan. Las personas encargadas de elaborarlos, son los analistas que estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad.

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para los departamentos de personal y la empresa en general.

La forma en que las empresas obtienen la información deseada, es en base a tres puntos principales como son: <sup>4</sup>

1. Identificación de puestos. El primer paso para un análisis de puestos es proceder a su identificación. Esa tarea resulta sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a otros medios como son la nómina y a los organigramas vigentes, en caso de haberlos, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

2. Desarrollo de cuestionarios. Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos obtenidos, como son.

---

<sup>3</sup> DESSLER, Gary, Administración de personal, sexta edición, Editorial Prentice Hall, Impreso en México 1996

<sup>4</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

- Identificación y actualización. En el cuestionario se procede primero a identificar el puesto, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Antes de continuar, es preciso verificar esta información para: no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otros puestos.
- Deberes y responsabilidades. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se llevará a cabo. Ello proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los casos de puestos gerenciales. Pueden añadirse preguntas adicionales para precisar las áreas de responsabilidades en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo. Esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
- Niveles de desempeño. Especialmente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse mínimos normales y máximos de rendimiento. El analista de puestos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

**3. Obtención de datos.** Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

Las formas en que podemos obtener dichos datos son a través de:

- Entrevistas. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las

variantes concretas que presente el puesto. Cuando se opta por este sistema que ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo; suele entrevistarse tanto a la persona que desempeña el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

- **Comités de expertos.** Aunque igualmente costoso y tardado, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas; por regla general la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos poco claros. No es extraño que también la labor de los supervisores y gerente se vea sustancialmente mejorada.
  
- **Bitácora del empleado.** Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, ficha o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para la obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado, el cuaderno puede producir información de gran exactitud. Puede constituir la única vía para la obtención de información, cuando las demás no son practicables por diversas razones. La verificación de las bitácoras o los cuadernos de actividades de los empleados no son una alternativa común para obtener información sobre el puesto. Por lo general, implican una inversión considerable en términos de tiempo, lo cual los hace costosos.
  
- **Observación directa.** Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible de conducir a errores. Un analista no podrá registrar, por ejemplo las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador. Aquí es imprescindible contar con una disciplina personal indispensable para dejar ese campo a otro experto.

- El método ideal: conclusión. La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la posibilidad de mostrar la flexibilidad en los procedimientos y el sentido común constituyen la mezcla óptima para los procedimientos de descripción de puestos.

### **2.1.2 Descripción de puestos <sup>5</sup>**

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben de tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferentes niveles pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos, por ejemplo:

- Datos básicos. Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto esta sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan. Además debe de incluir la fecha que es un dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no; los datos de la persona que describió el puesto; la localización en donde se ubica el puesto.
- Resumen del puesto. Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

---

<sup>5</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

- Condiciones de trabajo. Debe describirse no solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
- Especificaciones de puesto. Aquí se describen los tipos de demandas que hacen al empleado y las habilidades que debe de poseer la persona que desempeña el puesto.
- Niveles de desempeño. El análisis de puesto permite también fijar los niveles del desempeño de puesto, que suman dos propósitos: ofrecer pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto. Sin metas que lograr, la descripción de puestos debe elaborarse basándose en parámetros comprobables. Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis de puestos.

### **2.1.3 Diseño de puestos**

Resulta difícil destacar la importancia del diseño de puestos. Probablemente el elemento más significativo sea que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idóneo, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseñador de puestos se esfuerza por considerar estos elementos y crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. La productividad del empleado, la satisfacción con la labor que lleva a cabo, la dificultad en la labor diaria proporcionará una guía de que tan bien diseñado se encuentre un puesto. Es indispensable recordar, sin embargo, que no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Así mismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Los elementos organizativos del diseño de puestos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una mejor motivación del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

A principios de siglo XX una de las principales preocupaciones de los investigadores del ámbito laboral fue lograr un diseño de puestos que condujera a la máxima eficiencia. De los trabajos de investigadores que publicaron sus conclusiones antes de la primera guerra mundial, se derivaron importantes disciplinas, como la ingeniería industrial y la administración moderna. Una de sus conclusiones fue demostrar que la especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Los hallazgos de estos investigadores pueden resumirse bajo la descripción general de “*enfoque mecanicista*” :<sup>6</sup>

- Enfoque mecanicista. Procura identificar todas las tareas del puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez terminada la identificación de tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en los costos de salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. En la actualidad esta técnica aún se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. El enfoque mecanicista ha cedido el paso en muchos campos, sin embargo, a diseños de puestos elaborados bajo la óptima del “*flujo de trabajo y de las prácticas laborales.*”

---

<sup>6</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

- Flujo de trabajo. En una organización el flujo de trabajo depende mucho de la índole que caracterice al producto o el servicio. Cuando se estudia la naturaleza de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.
- Prácticas laborales. Son el procedimiento adoptado para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los ámbitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa.

Un segundo aspecto del diseño de puestos se refiere a los elementos del entorno. Como ocurre con la mayor parte de las actividades de personal, los diseñadores de puestos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Así mismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

- Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y la disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

- Demanda del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es influido también por las demandas y expectativas de entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña, características que lo hagan deseable. En contra del mito que afirma que la capacidad de brindar empleos esta totalmente saturada, debe resaltarse el hecho de que muchas vacantes no se han llenado nunca por que los puestos ofrecen características que los hacen poco atractivos.

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se soslaya las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

Las personas con deseos intensos de satisfacer determinadas necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos, estos ámbitos son:<sup>7</sup>

- Autonomía. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. La autonomía implica libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Si los puestos dan a los trabajadores la autoridad de tomar decisiones aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestima. Por otra parte la ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño incluso apatía.
- Variedad. La falta de variedad en la labor puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes. Cuando se da variedad a un puesto se reduce esos fenómenos.
- Identificación de tareas. El problema de algunos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad, ciertas labores que podrían considerarse desfavorables por otros sentidos, como los sueldos y los horarios, son tenidas en alta estima debido al considerable aporte social que conllevan.
- Retroalimentación. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

## **2.2 Reclutamiento**

---

<sup>7</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

Las empresas tienen que hacer todo lo posible por buscar candidatos idóneos para los puestos disponibles, es por ello que reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a los candidatos para llenar las vacantes.<sup>8</sup>

También es considerado como un conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.<sup>9</sup>

Resumiendo se puede decir que es un conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportunos, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.<sup>10</sup>

El reclutamiento empieza a partir de las necesidades futuras de los recursos humanos en la organización, este proceso se inicia con la aparición del vacante y termina cuando se reciben las solicitudes de los nuevos empleados.

El reclutamiento es importante por que de él, depende el éxito de la organización ya que aquí se empiezan a identificar los futuros empleados de la misma.

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potenciales para cubrir un puesto; y tiene como fin evitar conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado al candidato; para evitar esto se deben

---

<sup>8</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1990.

<sup>10</sup> DOLAN, Simón, Randall Schuler, Ramón Valle, La gestión de los recursos humanos, Impreso en España, Editorial McGraw Hill, Impreso en España, 1999.

determinar las necesidades actuales y futuras, al reclutar se debe reunir un número suficiente de personas calificadas para el puesto que se desea cubrir, con el fin de tener el menor costo para la organización, reducir las posibilidades de que los candidatos abandonen el puesto en el menor tiempo posible y posteriormente se debe evaluar la eficiencia del empleado constantemente.

Como parte de la planificación de los recursos humanos se elaboran programas de reclutamiento en los cuales se especifican dónde y cómo reclutar a las personas; a través de esta planificación el análisis de puestos informa sobre el perfil requerido: Capacidades, habilidades y aptitudes que demandan su desempeño.

### **2.2.1 Canales de reclutamiento**

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Entre los más usuales se encuentran los siguientes:<sup>11</sup>

- Candidatos espontáneos. Estos se presentan en la oficina del empleador para solicitar trabajo o en ocasiones envían su currículum por correo electrónico. Las solicitudes consideradas de interés se archivan hasta que se presenta una vacante.
  
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones la empresa pide a los empleados que refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esto en la práctica presenta algunas ventajas. Existen empleados que puedan recomendar a otra persona que considere que esta capacitada para cubrir una vacante de igual índole.
  
- Anuncios en la prensa. Los periódicos y en algunos casos son utilizadas las revistas, ofrecen un método efectivo para la identificación del candidato, ya que

---

<sup>11</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

estos avisos pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones que identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de cómo presentar la solicitud de trabajo. Este medio es la forma más común de solicitar empleados. Una desventaja en este medio es debido al costo del anuncio que es proporcional a la extensión del texto por lo tanto se prefiere ser breve y conciso.

- Agencias de empleos. Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante la publicidad o mediante ofertas espontáneas. Por lo general la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante.
- Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo. Estas laboran en un nivel mas especializado que las agencias, estas compañías contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por las compañías contratantes. Dichas compañías operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Las prácticas de estas compañías se han cuestionado a nivel ético, pues se le acusa de practicar la “piratería institucional”.
- Instituciones educativas. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- Asociaciones profesionales. Estas establecen programas para promover el empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten.
- Sindicatos. Muchos sindicatos llevan relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador esta

familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros etc.

- Agencias de suministro de personal temporal. Estas operan prestando personal a una compañía que requiere llenar vacantes durante determinado lapso. Algunas ventajas de este tipo de agencias es que se cuenta con mucha rapidez para suministrar personal y las tarifas que cobran por sus servicios son relativamente razonables.

### **2.2.2. Clases de reclutamiento**

Se denomina reclutamiento interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa llenando estas vacantes mediante la promoción de sus empleados.<sup>12</sup> Este ocurre cuando, habiendo determinado el cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de los mismos empleados o alguna transferencia.

Las principales ventajas que aporta el reclutamiento interno son las siguientes:

- Es más económico para la empresa. Evita gastos con anuncios en los diferentes medios, así como los costos de la integración de nuevos empleados.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado al ser transferido o promovido de inmediato, se evitan las demoras frecuentes del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, ya que el candidato es conocido y el margen de error es reducido.
- Es una fuente de motivación para los empleados, desde que éstos ven la posibilidad de un ascenso dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento de personal.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1990.

Las desventajas que se presentan en el reclutamiento interno por mencionar algunas son las siguientes:

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, a algunos niveles superiores.
- si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustración en los empleados como la apatía y el desinterés.
- Puede generar un conflicto de interés, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados.

En el reclutamiento externo una vez determinada la vacante, la organización trata de llenarla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. Las ventajas son las siguientes:<sup>13</sup>

- Trae experiencias nuevas para la empresa. Con este reclutamiento la organización se mantiene actualizada con el ambiente externo y con lo que ocurre con otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor a la del personal existente dentro de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- El periodo de tiempo que se gasta en la elección y movilización de las técnicas mas adecuadas, en la atracción y presentación de los candidatos, en la selección, la documentación, en la admisión; no es pequeño y mientras mas elevado sea el nivel del cargo, mayor será la extensión de ese periodo.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1990.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, horarios de agencias de reclutamiento de empleados.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.

## **2.3 Selección de personal**

Una vez terminada la labor de reclutamiento es decir, cuando ya se ha a hecho de un extraño, un candidato al puesto, es necesario escoger entre los que se han dejado su solicitud de empleo, a aquel que tenga mayor probabilidad de ajustarse a la vacante.

La selección consiste en recoger la información de las solicitudes de empleo con el fin de evaluar y decidir quien deberá contratarse, de acuerdo a la legislación y a las necesidades de la empresa, con el fin de satisfacer los intereses a corto y largo plazo del individuo y de la propia organización.<sup>14</sup>

La selección intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e información de análisis y especificaciones del cargo que debe de ser llenado. Las exigencias se basan en los requerimientos propios de las especificaciones del cargo cuya finalidad es la de dar mayor objetividad a la selección del personal para que este pueda desempeñarlo de la mejor manera posible.

La selección del recurso humano enfrenta el problema de tomar decisiones respecto de uno o más candidatos. Las decisiones referentes a la colocación, selección o clasificación del personal pueden ocurrir en presencia o ausencia de

---

<sup>14</sup> DOLAN, Simón, Randall Schuler, Ramón Valle, La gestión de los recursos humanos, Impreso en España, Editorial McGraw Hill, Impreso en España, 1999.

ciertas restricciones. Las más comunes son: 1) número de tratamientos por personas y 2) número de personas por tratamiento. Cuando la empresa posee ciertas posiciones que deben de ser ocupadas, especifica las calificaciones necesarias para ocuparlas y busca individuos que reúnan los requisitos estudiados. Con esto se observan tres modelos de comportamiento:<sup>15</sup>

- Modelo de colocación: En este modelo existe un tratamiento por persona y una persona por tratamiento. En otros términos, el candidato presentado debe admitirse sin sufrir rechazo alguno.

- Modelo de selección. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos para el cargo que se pretende llenar. Si es rechazado, simplemente es eliminado del proceso.

- Modelo de clasificación. Para cada cargo se presentan varios candidatos que se disputan el cargo pero solo uno de ellos podrá ocuparlo, en el caso de que sea aprobado.

### **2.3.1 Técnicas de selección**

Una vez obtenida la información acerca del cargo y de su ocupación; el siguiente paso es la elección de la técnica de selección más adecuada a la situación.

1. Entrevista de selección. Esta técnica es uno de los factores que mas influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al empleo. Si se lleva a cabo con habilidad y tacto, esta constituye un elemento importante de la evaluación.

Es básicamente un sistema de comunicación unido a otros sistemas, en función de cinco elementos fundamentales:

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1990.

- La fuente que es el candidato, con característica de personalidad, limitaciones, manera de expresarse, historia y problemas de este. En este elemento tiene origen el mensaje.
- El transmisor que es el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.
- El canal de transmisión.
- El instrumento de decodificación, que son los receptores de la información (entrevistador y el entrevistado).
- El destino, que es a quien pretende transmitir el mensaje.

Existen 3 tipos de entrevistas que permiten al entrevistador evaluar a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas: <sup>16</sup>

- Entrevistas no estructuradas: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común. Lo que es aún más grave; en este enfoque es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- Entrevistas estructuradas: La entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión del entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.
- Entrevistas mixtas: En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte

---

<sup>16</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

- Entrevista de solución de problemas: Se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.
- Entrevista de provocación de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

2. Pruebas o tests de conocimientos. Estas técnicas tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o del ejercicio, estas pruebas pueden ser aplicadas de forma oral, escrita o de realización (por medio de la ejecución).

Los tests de *conocimientos* pueden ser generales cuando se trata de nociones de cultura general o *específicas* cuando investigan los conocimientos técnicos y particulares. Las pruebas cuando son elaboradas por medio del lenguaje escrito; pueden ser clasificadas en:<sup>17</sup>

- Tradicionales. Son las que poseen un número reducido de preguntas y exigen respuestas largas. Las ventajas de estas pruebas son que: Cubren intensamente un área menor de conocimientos, revelan requisitos difíciles de serpreciados, ofrecen un juicio subjetivo y organización rápida. Algunas desventajas serian: La corrección difícil, subjetiva y demorada, corrección hecha apenas por especialistas, revisiones difíciles de resultados.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1990.

- **Objetivas.** Estas poseen mayor número de preguntas, exigen respuestas breves y precisas. Ciertas ventajas pueden ser: que cubren extensamente un área de mayor conocimiento, resultados rápidos, juzgamiento objetivo y comparaciones más simples. Las desventajas más comunes serían: La organización demorada, permiten el acierto casual, permiten un mínimo de libertad de expresión del candidato y no miden profundidad.

3. **Tests psicometricos.**<sup>18</sup> Este tipo se basa en el análisis de muestras de comportamiento humano y verifica la capacidad o aptitud, para generalizar el comportamiento en determinado trabajo.

Los tests pueden ser proyectados para medir selección para admisión, transferencia, promoción, entrenamiento o retención.

Un tests es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos. La finalidad es facilitar la predicción de lo que una persona hará en el futuro; se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizando cuanto varía la capacidad o la aptitud de individuo.

La aptitud es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento.

La capacidad es la habilidad actual de la persona para determinada actividad o comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento o de la práctica.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1990.

4. Tests de personalidad. Los tests de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter y por el temperamento. Son genéricos y específicos cuando revelan los rasgos generales de personalidad como son el equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad y el nivel de motivación del individuo.

### **2.3.2 El proceso de selección**

Entre las principales alternativas utilizadas para llevar a cabo este proceso se encuentran las siguientes:<sup>19</sup>

- Selección de una sola etapa. En este tipo de selección su enfoque hace que las decisiones sean basadas en los resultados de un solo test o una calificación compuesta que incluye varios test utilizados. La decisión Terminal se da respecto a cada persona, después de la obtención de la información.
- Selección secuencial de dos etapas. Este es donde se puede tomar una decisión de investigación más demorada, cuando se juzga que la información obtenida en la primera etapa ha sido insuficiente para una decisión definitiva de aceptar o rechazar a un candidato.

## **2.4 La orientación y ubicación del nuevo empleado**

Esta etapa implica dotar al nuevo empleado de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual explican características de la compañía como son la historia, sus productos y servicios, políticas y prácticas generales, aspectos de seguridad, etc.

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1990.

Otro aspecto en cuanto a la orientación es la socialización organizacional que es un proceso por el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencias de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa, el empleado se va adaptando más a la organización.

Objetivos de la orientación.<sup>20</sup>

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción se hace necesario ya que el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo, con la finalidad de que alcance rápidamente los niveles de eficacia y eficiencia esperados.

#### **2.4.1 Programas de orientación**

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo, siempre y cuando este bien elaborado y sobre todo bien implantado. Estos programas formales de orientación suelen ser responsabilidad, generalmente del departamento de personal y del supervisor.

---

<sup>20</sup> KOONTZ, Harold, Hesinz Wehrich, Administración una perspectiva global, Edición 11ª, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1998.

Los programas de orientación incluyen un manual del empleado en el cual se describen las políticas de la compañía; y es utilizado para dar a conocer al empleado la información más relevante sobre la empresa; o pueden utilizarse otro medio de orientación como son mensajes grabados en video tape para dar la bienvenida al nuevo empleado.

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

#### **2.4.2 Ubicación del empleado**

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado.<sup>21</sup> Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a ser promovidos sobre las políticas de la empresa al respecto.

---

<sup>21</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

Existen 3 tipos formas por ubicar a los empleados que ya laboran en la empresa:<sup>22</sup>

1. Promociones. Se llevan a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Estas se basan en:

- Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.
- Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

2. Transferencias. Consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito y una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de

---

<sup>22</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

## **2.5 La capacitación y el desarrollo**

Este consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

El sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo. La capacitación se relaciona con el "hacer actual" del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

Beneficios de la capacitación.<sup>23</sup>

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización.
- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

### **2.5.1 Pasos hacia la capacitación y el desarrollo**

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe

---

<sup>23</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

evaluar las necesidades del empleado y de la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.<sup>24</sup>

1. Evaluación de las necesidades. El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

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.

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.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Existen casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos como son:

---

<sup>24</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

- Identificación de tareas: Consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas.
- Encuestas entre los candidatos a capacitación: Para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
- 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. Después los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo.

2. 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.

3. Contenido del programa. El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

En el contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

4. Principios de 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.

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

- Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- Repetición: Es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- Relevancia: El aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- Retroalimentación: Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

### **2.5.2 Enfoques de capacitación y desarrollo**

Ninguna técnica para capacitar a los nuevos empleados es siempre la mejor, ya que este depende en gran medida de:

- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Existen diferentes tipos de capacitaciones en el trabajo que son:<sup>25</sup>

- Instrucción directa sobre el puesto. Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación, una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
  
- Rotación de puestos. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.
  
- Relación experto – aprendiz. Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.
  
- Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más elevados. Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.
  
- Simulación de condiciones reales. Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan

---

<sup>25</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

- Actuación o sociodrama. Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

- Estudio de casos. Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso.

- Lectura, estudios individuales, instrucción programada. Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad, Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio (sensibilización). Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

### **2.5.3 Evaluación de la capacitación y el desarrollo**

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:<sup>26</sup>

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

---

<sup>26</sup> WERTHER, Jr., William B, Heith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México, 1999.

- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.