

Anexos

Algunas formas de la capacitación en el puesto de trabajo consideradas, SUPCER (1989),¹

1. La rotación por cargos se lleva a cabo para proporcionar a un dirigente en función o reserva, una más amplia variedad de experiencias de trabajo que las que podría obtener solamente en la función del cargo que ocupa.

Las asignaciones a cargos por rotación se efectúan para diferentes posiciones de un mismo nivel jerárquico (subdirecciones, departamentos, o de diferente nivel, escuela, municipio), según sea el propósito de la preparación.

Los cargos por los que rotarán, pueden ser preestablecidos. Esto contribuye a que una vez concluido el período de preparación mediante esta forma, el dirigente incremente sus conocimientos relativos a las diferentes funciones del área o institución, lo que le proporciona una visión integral de aquellas que tienen relación directa con el cargo que ocupa u ocupará.

Es necesario prever si las acciones planificadas se realizan en un período o de forma espaciada, mediando un tiempo entre una y otra.

También es importante tener en cuenta que en cada rotación a efectuar se deben tener determinados los objetivos específicos a lograr, en correspondencia con las necesidades individuales de los que van a rotar y sobre la base de los conocimientos, habilidades y experiencias que deben adquirir.

Los resultados de esta forma de capacitación dependerá, en gran parte, de la atención y preparación que reciban los dirigentes en rotación, ya que representa la oportunidad que estos tienen de recibir orientaciones de diferentes jefes y de observar variados métodos y acciones que se aplican en las actividades; estas deben ser sometidas al análisis crítico para aprovechar los elementos educativos de cada una.

Para la planificación y organización de la rotación por cargo se recomienda lo siguiente:

- Determinación de los cargos por los que se efectuará la rotación.
- Periodo que abarcará la rotación en general, previendo el tiempo que el dirigente permanecerá en cada cargo y el que media hasta su incorporación a otro.
- Fijación, por el jefe inmediato, de los objetivos generales a alcanzar y, particularmente,

¹ Capacitación o entrenamiento en el puesto de trabajo, p. 23.

de los objetivos a lograr en cada uno de los cargos o puestos incluidos en el itinerario de la rotación.

- Intercambio de criterios entre el jefe inmediato que orientó la rotación y su subordinado, así como con el titular del cargo que ha sido seleccionado para desarrollar la rotación.
- Situación de los objetivos a lograr en el cargo en el cual rota; el titular del mismo fijará las tareas al cuadro asignado y determinará las actividades a las que podrá asistir como observador o en su representación.
- Información de los resultados.

2. La tutoría es una forma de capacitación en el puesto de trabajo que permite utilizar a los directivos de mayor experiencia y con mejores resultados en la atención a los directivos más jóvenes, lo que favorece la adquisición de estilos y métodos de trabajo. Tiene las características siguientes:

- Los tutores actúan como guías y no como jueces.
- Debe servir para que los tutorados encuentren soluciones y tomen decisiones.
- Es útil para mejorar áreas específicas de conocimiento sobre las funciones que necesitan para el cargo actual o futuro.
- Ofrece la oportunidad de que un dirigente brinde atención individual o colectiva a sus subordinados.
- El contenido o intercambio de la tutoría se basa en acuerdos mutuos.

◆ **Para la planificación y organización se recomienda:**

- Definir el área de conocimientos vinculados con las funciones del cargo que debe mejorarse o identificar problemas.
- Definir los períodos de consulta durante el tiempo en que se desarrolla la tutoría y fijar los objetivos para cada etapa.

3. La asesoría es una forma de capacitación en el puesto de trabajo, dirigida a mejorar el desempeño de las funciones de un determinado cargo.

- El asesoramiento puede llevarse a cabo de manera formal e informal y constituye una ayuda, no solo para cambiar acciones insatisfactorias, sino para reforzar aquellas que se desarrollan satisfactoriamente.
- El asesoramiento en un plano formal requiere una representación previa del cuadro que recibirá esta forma de capacitación, pues se necesita la identificación del problema sobre el cual se ejercerá la acción, conocer las causas que lo originan y planificar cómo

hará la corrección. Antes de iniciar una sesión de asesoramiento se dejarán claras las cuestiones fundamentales, tales como:

- Grado en que el problema afecta a otros dirigentes, a los subordinados y a otras áreas de trabajo en relación con los resultados del trabajo.
- Frecuencia con que ocurre el problema.
- Importancia que tiene el problema y barreras que representan para el mejoramiento de su gestión personal.

El asesoramiento informal se produce cuando se le manifiestan al subordinado los criterios y observaciones sobre su desempeño tan pronto como ocurra la acción y ser apropiado. Esto permite una retroalimentación oportuna que ayuda al dirigente a conocer como está actuando y el grado en que esto repercute de forma positiva y negativa en los resultados del trabajo.

Este hábito es necesario incorporarlo a la actuación de cada cuadro y su validez descansa en el uso cotidiano y operativo del mismo.

◆ **Las situaciones en que pudiera utilizarse esta forma son:**

- Orientaciones y guía sobre el trabajo, que no es otra cosa que el diálogo, día a día, entre el jefe y sus subordinados.
- Elaboración de informes.
- Intervenciones en el consejo de dirección.
- Determinación de objetivos y prioridades.

4. La sustitución representa la oportunidad de comprobar el grado de desarrollo de las habilidades de un dirigente en el desempeño de determinada posición para la cual ha sido previamente preparado mediante la rotación u otra vía.

Esta forma de capacitación tiene un doble propósito: por una parte le permite al dirigente que realiza la sustitución aplicar su potencial en la toma de decisiones, en el manejo de sus subordinados y en todas las actuaciones que se derivan del desempeño del cargo; por otra parte, posibilita al jefe inmediato medir el alcance de la preparación recibida y valorar la conducta del cuadro en el período de sustitución, con lo cual podrá determinar nuevos requerimientos de desarrollo.

◆ **Condiciones para desarrollar la sustitución:**

- Determinar el período en que se ejecutará.
- Entrega del cargo por parte del titular del mismo (este paso implica orientaciones,

intercambios y asesoramientos).

- ✦ Uso de las facultades del cargo (toma de decisiones, asistencia a reuniones o desarrollo de estas, elaboración de informes, etc.).
- ✦ Entrega del cargo por parte del que realizó la sustitución.
- ✦ Evaluación de los resultados y retroalimentación.