

# Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad organizacional

Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

## Jannya Pancardo Pérez

Facultad de Ingeniería "Arturo Narro Siller"

Universidad Autónoma de Tamaulipas

México

[rpichardo@uat.edu.mx](mailto:rpichardo@uat.edu.mx)

## Mirla Roció Ruiz Castillo

Facultad de Ingeniería "Arturo Narro Siller"

Universidad Autónoma de Tamaulipas

México

[rpichardo@uat.edu.mx](mailto:rpichardo@uat.edu.mx)

## María Teresa Ramírez Argudín

Facultad de Ingeniería "Arturo Narro Siller"

Universidad Autónoma de Tamaulipas

México

[rpichardo@uat.edu.mx](mailto:rpichardo@uat.edu.mx)

# XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria

México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



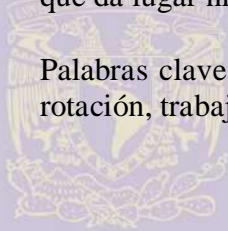
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad organizacional

## Resumen

Mantener el buen desempeño laboral debe ser el objetivo de cualquier persona que sea dueña de una entidad económica ya que el recurso humano es el elemento más importante de cualquier empresa. Todos y cada uno de los integrantes son la base que sustenta el funcionamiento de una organización y es por ello que tener un buen ambiente laboral, donde las oportunidades de crecimiento y aprendizaje sean unos de los principales objetivos, garantizará la satisfacción laboral de los empleados. Es por ello que el tema de esta ponencia es la capacitación cruzada la cual habla acerca de la rotación de puestos; un proceso periódico de movimiento de trabajadores entre diferentes trabajos o tareas, con el objetivo de que éstos aprendan y desarrollen otras habilidades cada cierto tiempo convirtiéndose en personal más apto para realizar mejor sus tareas logrando que se involucren en áreas de la organización que no conocían, abriendo su panorama de la organización al relacionarse con sus colaboradores creando un ambiente laboral pro activo y eficaz. El cambio constante minimiza que las actividades laborales se conviertan en rutinarias y monótonas eliminando que el personal se sienta a disgusto y aburrido en su lugar de trabajo, lo que da lugar niveles bajos de productividad.

Palabras clave: ambiente (de la organización), aprendizaje, desempeño (laboral), productividad, rotación, trabajos, tareas.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Introducción

Es difícil mantener la productividad de los empleados cuando no se les provee de las herramientas necesarias para alcanzar la satisfacción en sus trabajos. Hoy en día las organizaciones, debido a la situación económica en general, no pueden proporcionar a su personal todos los cursos, capacitaciones, entrenamiento, etc., suficientes para brindarles todos aquellos instrumentos que les permitan desarrollar sus actividades laborales de la mejor manera posible. Es por dichas razones que las empresas han generado nuevos métodos de trabajo en donde se aprovechen al máximo los recursos disponibles y con los cuales se logre el objetivo que toda organización desea alcanzar: un nivel alto de productividad.

**La capacitación cruzada** es una nueva modalidad de capacitación, la cual se denomina “cruzada”, porque es la capacitación de los empleados realizando intercambio de puestos de trabajo que tienen poca o nula relación con el suyo. Esto con el objetivo de capacitar al personal en diferentes áreas de la organización, pensado así poder realizar cambios en un futuro (cambio de área del personal) o simplemente para que el personal conozca todos los procesos productivos de la empresa. Sirve también para realizar sustituciones de empleados que han sido dados de baja, suspendidos o ausentes por enfermedad.

La capacitación “cruzada” favorece el trabajo en equipo, brindando a los empleados las herramientas para solucionar problemas que se han presentado con el paso del tiempo debido a la “ceguera de taller” o colaborar con compañeros de otras áreas. Otra de las ventajas de la capacitación “cruzada” es que le permite al empleado aprender nuevas habilidades, los hace más valiosos para la organización y sobre todo permite luchar contra el aburrimiento del trabajador. Este tipo de capacitación no está diseñada solamente para los puestos operativos, en realidad puede ser de mucha utilidad para los puestos directivos, ya que proporciona una visión global de la empresa.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria  
México, D.F.

La práctica organizacional de los traslados horizontales permite a los empleados trabajar en varios departamentos, oficinas o fábricas, de forma que hay muy pocas posibilidades -sobre todo en las grandes empresas- de que los empleados trabajen juntos en el mismo sitio durante mucho tiempo. A medida que se van moviendo, la presión del grupo cambia.

Para lograr el éxito en la capacitación “cruzada” se debe seleccionar cuidadosamente a los empleados que van a participar, esto debido a que habrá algunos empleados que se sientan más cómodos en compartir sus conocimientos, y otros que no. Para la selección de estos empleados la mejor forma de realizarla es preguntándoles si desean participar.

## Determinación de la problemática

La capacitación del personal tiene un papel muy importante en toda organización ya que para comenzar cualquier actividad y las funciones que demanda el puesto, el personal tiene que recibir, por parte de la empresa, los conocimientos necesarios para poder desempeñarse en su área de trabajo.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

Información En la actualidad, la mayoría de las empresas en nuestro país no tienen los suficientes recursos para llevar a cabo capacitaciones con cierta regularidad, por lo general, el entrenamiento que

Teléfono 52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

recibe el personal es cuando inicia a laborar y después va aprendiendo sobre la marcha acerca de lo que tiene que hacer según los requerimientos de su puesto. Para las empresas, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Uno de los problemas que se identificaron se refiere a que el personal que ingresa a las empresas se les brinda la capacitación para el puesto en el cual se va desempeñar y se le califica, con el paso del tiempo va adquiriendo experiencia en las actividades que se le fueron asignadas, pero qué es lo que pasa cuando en determinada área falta algún empleado, o el que está asignado con alguna tarea ya tiene muchos años realizándola y se convierte en una rutina lo cual causa fatiga. Todos estos factores influyen en la productividad del mismo y perjudican tanto al personal y a la empresa. Es por ello la importancia que se le da a la capacitación cruzada para formar empleados con habilidades múltiples, los cuales van estar entrenados para realizar, dentro de su área, las actividades competentes a dicho puesto.

Uno de los problemas que se identificaron se refiere a que el personal, que ingresa a las empresas, recibe la capacitación necesaria para el puesto en el cual va a desempeñarse y con el paso del tiempo va adquiriendo experiencia y más información acerca de las actividades que se le fueron asignadas; pero, ¿qué es lo que pasa cuando el tiempo ha pasado y el trabajador se encuentra estancado al hacer de su trabajo una rutina en la que no hay nuevos retos y conocimientos o donde no es capaz de tomar otras responsabilidades ya sea para alcanzar un nuevo y mejor puesto o porque necesita cubrir las actividades del puesto de un compañero que se ha ausentado? La productividad se ve seriamente afectada y con ello el crecimiento de la organización. Ésta es la razón por la que la presente investigación pretende resaltar y recalcar la importancia que deben otorgarle, todas las empresas, a la capacitación de su personal y en especial al tipo de capacitación cruzada para formar empleados con habilidades múltiples que estén entrenados para realizar, dentro de su área de trabajo, las actividades competentes a los diversos puestos que la integran.

El papel que juegan todos los integrantes de la organización es crucial para la empresa porque ellos son el pilar de cualquier organización. Es por ésta razón que el presente trabajo se centra en la capacitación cruzada debido a que este tipo de capacitación ofrece ventajas como el aumento de la productividad del personal al brindarle la oportunidad a los empleados de estar en un continuo proceso de aprendizaje, abolir la monotonía que ocasiona la rutina de un trabajo, una mayor interacción con los compañeros del equipo de trabajo y sobre todo la posibilidad de crecimiento personal y laboral. Los beneficios anteriormente mencionados son, por ende, beneficios para la empresa.

### **Objetivo de la investigación**

Dar a conocer la importancia que tiene la capacitación cruzada, dentro de las empresas, como una herramienta para aumentar la productividad en varios aspectos ya que permite disminuir costos al reducir el tiempo y los costos de empleo de los trabajadores temporarios para enfrentar ausentismo, emergencias, vacaciones o picos de trabajo porque se cuenta con trabajadores capacitados para cubrir estas necesidades; disminuye la rotación, porque se demuestra preocupación por el mejoramiento de los trabajadores; bajan los costos de reclutamiento y de inducción porque hay trabajadores capacitados, dispuestos a ocupar puestos vacantes. Con

Octubre 5 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria

México, D.F.

http://co  
informac  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

respecto a la motivación, ésta aumenta debido a la diversificación y la mayor capacitación del personal, quienes contribuyen a mejorar el ambiente de su trabajo. Esto tiene lugar tanto en épocas de crecimiento, porque los trabajadores pueden crecer con la empresa, como en épocas de downsizing, porque ellos cuentan con más opciones para permanecer en la empresa; y así mejorar la productividad, ya que se facilita el trabajo en equipo. En algunos casos el cross training (capacitación cruzada) de sus integrantes hasta es indispensable.

La capacitación cruzada da a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse en diversos puestos dentro de un grupo de trabajo, en donde como resultado se da una retroalimentación positiva tanto para la organización como para el personal, creándose así, una relación beneficiosa para ambas partes.

## **Desarrollo**

### **Referentes teóricos**

La participación del personal dentro de la organización, ha originado un gran número de conceptos y definiciones que van describiendo su comportamiento dentro de ella. Debido a que el tema central de este trabajo es la capacitación cruzada para formar integrantes de una organización con habilidades múltiples, este término está relacionado con una gran cantidad de conceptos y teorías que han sido desarrollados por autores que han vivido experiencias y han adquirido conocimientos a través del tiempo. Se han encontrado diversos significados para el término capacitación y los más relevantes se presentan a continuación.

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. En esta definición se deja claro que la capacitación debe estar estructurada en base a los requerimientos de la organización y tiene que tener como objetivo una reestructuración en la formación de los empleados, porque de nada servirá capacitar al personal y que esto no se vea reflejado en resultados.

Así también se establece que la capacitación es el plan que debe alinearse con los objetivos estratégicos del negocio para impartir a los empleados la motivación, los conocimientos y habilidades necesarios que requiere el puesto de trabajo. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la capacitación para el puesto de trabajo, y tiene un enfoque a largo plazo. Para satisfacer los requerimientos permanentes del mercado y de los clientes, las empresas deben mejorar el desempeño general.

Lograr mayores rendimientos a través de la capacitación y desarrollo es la meta estratégica en todas las organizaciones. Una capacitación bien planificada es una inversión y no un gasto. Los programas de capacitación fortalecen la satisfacción del cliente, contribuyen al desarrollo organizacional, e impactan positivamente en los resultados financieros. Es de gran importancia el llevar a cabo la capacitación en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y personal que ahí labora. Algunas organizaciones la toman o la ven como innecesaria por los gastos que se generan para y durante el proceso de capacitación, en cambio, otras sí notan lo indispensable que es y lo beneficiosa para todos, el que se lleve a cabo un adecuado programa de capacitación ya que genera mayor productividad.

http://co  
informac  
Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración  
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

En la capacitación se trata de enseñar y también dejar un aprendizaje, el cual es un proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta.

La capacitación debe llevarse a cabo sin importar nivel jerárquico dentro de la empresa y acorde al puesto. Para que se lleve a cabo el proceso de capacitación de personal en las empresas, es necesario realizar una detección de necesidades de los diferentes puestos para así, conocer y determinar los problemas actuales y desafíos que se deberán enfrentar en un futuro. Una vez teniendo esta información se dará pie a realizar el programa de capacitación que incluya los temas y actividades a realizar durante el proceso así como la utilización de técnicas de enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos. Es importante señalar que se debe efectuar la evaluación y seguimiento de la capacitación al terminar con el proceso.

Dentro de las empresas el único medio para combatir la ignorancia y la obsolescencia es la capacitación. He ahí el por qué de la importancia de la capacitación de personal en las empresas, este aprendizaje comprenderá métodos que proporcionen al empleado las habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto de trabajo desde las teóricas a las prácticas y así poder entender un nuevo sistema de funcionamiento para el puesto. Esto llevara a la empresa y al empleado a adoptar e implantar nuevos sistemas, generar mayor productividad y estabilidad.

El término de mayor relevancia en este trabajo es la capacitación cruzada, ésta es un proceso de capacitación de empleados para que realicen múltiples trabajos en una organización. En la capacitación cruzada los empleados aprenden a realizar diferentes trabajos dentro de la organización, además del suyo. Parte de la motivación para este tipo de capacitación es que da flexibilidad a las empresas. Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto en el momento y al lugar donde sean necesarios, lo que no se puede hacer con los trabajadores y el equipo especializados. Por otra parte al mantener a los trabajadores interesados y motivados, la capacitación cruzada puede reducir la rotación de personal, aumentar la productividad, disminuir los costos laborales y establecer las bases para hacer carrera profesional en lugar de estancarse en puestos sin salida. Por ejemplo, en los restaurantes "The Gourmet Pizza", ubicados en Boston, los empleados inician la capacitación cruzada desde su primer día de trabajo. Los miembros del personal pasan por todas las funciones desde el servicio al público hasta las que se realizan en la cocina del restaurante, y luego planean su propio curso de capacitación cruzada. Si les interesa trabajar en el bar, tienen la oportunidad de hacerlo en diversos puestos; los que desean llegar a gerentes o propietarios de una franquicia aprenden toda la operación, un proceso que toma de ocho a 12 meses."

Otra definición de capacitación cruzada también conocida como sistema de rotación de puestos es: la práctica que tiene como meta principal el aprendizaje de otras áreas distintas o complementarias en las que la persona no tiene suficiente experiencia, pero que son útiles para su preparación integral, sobre todo para futuras posiciones.

Los requisitos fundamentales para que este proceso o método de capacitación resulte exitoso son los siguientes:

- Que la persona lo adopte como una filosofía y práctica del desarrollo personal y organizacional.

- El acuerdo de la persona a la que se va a aplicar la rotación o el cambio de área.
- La capacidad de potencial de dicha persona para el manejo de los conocimientos y habilidades que la nueva función requiera.
- La negociación de un crecimiento de la organización, ya sea horizontal o de ascenso a una posición de mas responsabilidad.
- Dejar resuelto el reemplazo de aquella persona a la que se le va a rotar de función.
- El señalamiento claro de que se trata de una formación o capacitación que implica un crecimiento.

### Sistema de rotación de puestos

La rotación de puestos, también llamada capacitación cruzada, consiste en llevar a los trabajadores de puesto en puesto y se puede hacer con el propósito de ampliar la base de habilidades de un empleado o porque éste ya no encuentra interés ni retos en su trabajo. La organización se beneficia con la rotación de puestos porque aumenta la flexibilidad de la programación y la producción, ya que podrá cambiar a los empleados para que cubran las ausencias o para hacer frente a cambios en la producción o en las operaciones. También es una herramienta valiosa para que los administradores de niveles bajos se capaciten en diversas áreas funcionales. Algunos de los inconvenientes de la rotación de puestos son que aumenta los costos de capacitación y disminuye la productividad mientras los empleados adquieren habilidad para desempeñar nuevas tareas.

En la rotación de puestos, los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones. Las organizaciones aplican ampliamente programas de capacitación rotatorios de primer ingreso. Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, así que tiene sentido desarrollar empleados que puedan desplazarse a cualquier lugar donde los necesiten.

La rotación del trabajador implica la formación adecuada del operario para desempeñar tareas diferentes, lo que permite a la empresa aumentar la capacidad de los trabajadores para ocupar distintos puestos, minimizando el impacto de una elevada tasa de absentismo, y favoreciendo una mayor flexibilidad ante posibles situaciones. Se consigue, además, que la empresa adquiera un mayor conocimiento sobre las capacidades de sus empleados dado que puede observar su rendimiento en diversos puestos [Ortega, 01; Eriksson et al., 06].

Por otra parte, la implantación de sistemas de rotación de puestos de trabajo parece influir positivamente en la satisfacción de los trabajadores [Huang, 99; Triggs et al., 00; Rissen et al., 02]. La rotación implica variar el contenido de la tarea a realizar así como las habilidades y conocimientos necesarios para llevarla a cabo. Esto conlleva la disminución de la monotonía y el aburrimiento, la reducción del absentismo, el aumento de la calidad del producto fabricado, la disminución del estrés del trabajo y una mejora (a largo plazo) de la productividad [Miller et al., 74].

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Es importante señalar que en la literatura, el término “rotación de puestos” (job rotation) hace referencia tanto al intercambio de trabajadores entre distintos puestos de trabajo tras cortos periodos de tiempo (horas, minutos), como a intercambios entre puestos tras periodos más largos (días, semanas, meses).

La implantación de un sistema de rotaciones supone un cambio en la organización del trabajo de las empresas. El esfuerzo necesario por parte de las empresas para llevar a cabo dicho cambio organizativo se espera sea recompensado por los beneficios derivados de la aplicación de rotaciones, tales como el aumento de la motivación de los empleados, la disminución de las lesiones músculo-esqueléticas, una mayor flexibilidad de la plantilla, el aumento de la productividad, la mejora de la calidad de los productos, etc. Sin embargo, según afirma [Davis et al., 05], aunque la implantación de un sistema de rotaciones es una intervención ergonómica de bajo coste y de rápida explotación, la empresa deberá hacer frente a diferentes obstáculos, bien de carácter económico, como el coste necesario para formar a los empleados en los diferentes puestos, de tipo organizativo como los acuerdos necesarios con los sindicatos, la resistencia de los empleados al cambio, la existencia de diferentes escalas salariales, la integración de trabajadores con distintas capacidades o la selección de los puestos a rotar, en ocasiones complicada sobre todo si es escasa su diversidad. Otros elementos fundamentales para la implantación de rotaciones y que afectan a la organización del trabajo, son: la selección de los empleados que se incluirán en el programa de rotaciones, la duración de las rotaciones o el momento de los intercambios de los trabajadores entre los puestos (por ejemplo durante los descansos).

Por su parte [MacLeod et al.] señala como posibles problemas derivados de la implantación de un sistema de rotaciones: la resistencia de los trabajadores con antigüedad para aprender nuevos tipos de trabajos, la negativa de los operarios de las máquinas a ceder su puesto a otros trabajadores, problemas prácticos derivados del traslado físico desde un puesto de trabajo a otro, la formación y el entrenamiento de los trabajadores para que ocupen nuevos puestos, la dificultad de determinar los trabajos adecuados a incluir en la rotación o la utilización inadecuada de las rotaciones por los gestores con objetivos meramente productivos u organizativos.

[Eriksson et al., 06] plantea tres teorías sobre los motivos que impulsan a las empresas a adoptar un sistema de rotación de puesto de trabajo. La primera es la “*Teoría del aprendizaje de los empleados*”, dicha teoría afirma que los empleados que rotan acumulan mayor conocimiento al estar expuestos a un amplio rango de experiencias. La siguiente teoría es la “*Teoría del aprendizaje del empresario*”, las empresas a su vez aprenden más sobre sus propios empleados si pueden observar cómo realizan tareas diferentes. Para finalizar, la “*Teoría de la motivación de los empleados*”, sostiene que la rotación de puestos motiva a los empleados y evita el aburrimiento provocado por la repetición interminable de las mismas tareas.

Teoría del aprendizaje de los empleados. Esta teoría argumenta que la rotación de puestos de trabajo es un método efectivo para desarrollar las habilidades de los empleados. Por ejemplo, la rotación inter-funcional ayuda a preparar empleados novatos para llegar a ocupar destacados puestos de gestión. Como los empleados se mueven entre varios trabajos, necesitan obtener un conocimiento profundo de más aspectos del negocio, y la rotación de puestos se lo permite. En niveles jerárquicos inferiores, la rotación infra-funcional puede ser muy beneficiosa por diferentes razones: la empresa se beneficia al poder recolocar empleados entre diferentes tareas y



de este modo cumplir con los requerimientos de la producción. Sin embargo, la recolocación es costosa si los empleados no han adquirido la experiencia necesaria en los diferentes puestos.

Teoría del aprendizaje de los empresarios. Sostiene que la rotación proporciona al empresario información sobre las habilidades de los empleados. En concreto, la rotación permite a los empresarios identificar qué parte del rendimiento de los empleados se debe a sus habilidades generales, qué parte se debe a los factores específicos del puesto (por ejemplo, el trabajo puede ser particularmente difícil y el rendimiento disminuir por dicha razón), y qué parte se debe a la habilidad específica de cada empleado al ocupar un puesto. Dicha información puede utilizarse como soporte de posibles decisiones de promoción.

Teoría de la motivación de los empleados. Para finalizar con las teorías planteadas por [Eriksson et al., 06], este tipo de teoría afirma que la rotación ayuda a que los trabajos sean más interesantes y por ende, la satisfacción laboral se incrementa.

Sin embargo, no todas las empresas parecen promover altos grados de especialización. Por ejemplo, muchas empresas japonesas, entre ellas Toyota, son conocidas por la práctica de la rotación de puestos, en la cual no se asigna a un trabajador un único y específico puesto sino a un conjunto de puestos entre los que rota con cierta frecuencia. Esta práctica claramente limita el grado de especialización, sugiriendo, según [Cosgel et al., 98], la posibilidad de que la rotación de puestos produce beneficios que compensan a las empresas de la posible pérdida de productividad debida a la disminución de la especialización. De hecho, la rotación de puestos se identifica como una práctica beneficiosa que ha contribuido en gran medida al éxito de las empresas japonesas.

La rotación entre puestos de trabajo, aunque estos impliquen tareas con ciclos de trabajos cortos y repetitivos, puede permitir a los trabajadores variar el contenido de la tarea a realizar, las habilidades y conocimientos necesarios para llevarla a cabo,

[Cosgel et al., 98] analiza la rotación entre trabajos como alternativa a la completa especialización. Cabe señalar que dicho autor analiza la rotación en entornos de trabajo en los que los trabajadores rotan a intervalos largos de tiempo, semanas e incluso meses, en contraposición a la rotación en entornos productivos en los cuales las rotaciones se realizan cada poco tiempo. El autor argumenta que la rotación de puestos de trabajo debe producir determinados beneficios que suplan a las empresas de la pérdida de productividad como consecuencia de la disminución de la especialización.

Para apoyar dicho argumento [Cosgel et al., 98] compara: los costes de la rotación frente a la especialización, la satisfacción de los empleados con rotación o con especialización, los salarios de los trabajadores con rotación o especialización, los posibles beneficios productivos de la rotación frente a la especialización, y por último, la capacidad de introducir innovación de la rotación frente a la especialización. Tras el análisis comparativo entre rotación y especialización, el autor concluye que las empresas que aplican rotaciones, por lo general, se caracterizan por ofrecer a sus empleados ventajas que se suman a las ofrecidas por la rotación, como por ejemplo el trabajo fijo o la participación en la toma de decisiones. Estos complementos de la rotación de puestos tienen como objetivo proveer a los trabajadores de ventajas adicionales y a las empresas de ventajas diferentes a la productividad, como por ejemplo, el aumento de la satisfacción de sus

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax 52 (55) 5616.03.08

empleados. En segundo lugar [Cosgel et al., 98] observa que las empresas que aplican rotaciones son más innovadoras. Dicha innovación se produce debido a que los trabajadores rotan entre tareas distintas, lo cual les permite trasladar ideas de mejora de las herramientas o de los métodos desde unas tareas a otras.

### **Desarrollo de la capacitación cruzada**

En años recientes, organizaciones han desarrollado ejercicios para generar entusiasmo y fomentar la participación en equipo. Los gerentes que desean diseñar capacitación de equipo para su organización deben tener presentes los siguientes puntos:

1. Formar un equipo es un proceso difícil y exhaustivo. Como muchos equipos nuevos están bajo presión para producir se cuenta con poco tiempo para la capacitación. No se puede cubrir todo en un ataque intenso de 24 horas. La capacitación de equipo funciona mejor cuando se realiza con tiempo y en forma paralela al desarrollo del equipo.
2. El desarrollo del equipo no siempre es una secuencia lineal de "formación, tormenta, regulación y desempeño". Las iniciativas de capacitación pueden ayudar al trabajo de equipo a través de cada una de estas etapas, pero los gerentes deben estar conscientes de que puede haber errores.
3. Se requiere de capacitación adicional para adaptarse a los nuevos integrantes. Grandes cambios en el número de miembros pueden producir equipos que requieran regresen a una fase de desarrollo anterior.
4. Es necesario que las habilidades de conducta y de proceso sean adquiridas con ejercicios participativos. Los integrantes del equipo no pueden asimilar temas como la solución de conflictos con sólo escucharlos de manera positiva. Funciona mucho mejor el que apliquen en la práctica las habilidades aprendidas.

En cuanto al proceso de capacitación, éste se divide en 4 fases que permite sistematizar las acciones y facilitan el seguimiento de las mismas

1. Planeación. Es donde se deben desarrollar:
  - a) Diagnósticos de necesidades de capacitación
  - b) Constitución de la Comisión Mixta
  - c) Registros internos
2. Organización
  - a) Elaboración de Programas
  - b) Estrategias de organización
  - c) Estructuración del plan y programas de capacitación
  - d) Registros internos
3. Operación
  - a) Formación de instructores
  - b) Ejecución de los eventos
  - c) Expedición de constancias de habilidades
4. Evaluación
  - a) Determinar los recursos humanos que fueron formados
  - b) Determinar si las necesidades de capacitación fueron cubiertas
  - c) Comprobar el desempeño laboral del personal
  - d) Impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad

Ofrezca capacitación cruzada para conseguir flexibilidad.

Los miembros de casi todos los equipos también necesitan capacitación cruzada, a efecto de aprender los trabajos de sus compañeros de equipo, sea informal o por medio de la rotación programada de las asignaciones. Esto puede servir para disminuir las perturbaciones debidas al ausentismo y puede aumentar la flexibilidad, pues todos los miembros del equipo están preparados siempre para ocupar el puesto de otros cuando es necesario.

La capacitación se enfoca en habilidades técnicas, de solución de problemas e interpersonales. El énfasis en el trabajo en equipo, la participación y la mejora continua requiere que los empleados conozcan mejor los procesos de trabajo que realizan otras personas en torno a ellos, en vez de confiar solo en conocer su propio trabajo. Para lograrlo, las organizaciones utilizan cada vez más la capacitación cruzada, es decir, la capacitación a empleados en puestos con estrecha relación al suyo. Esto facilita el trabajo en equipo y la cooperación, aun más, ayuda a las personas a identificar puntos de conflictos que afectan a varios y les permiten sugerir áreas de mejora.

### **Caso de Aplicación de la capacitación (entrenamiento) cruzada.**

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa. En la mayoría de las industrias, los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio corresponden a las operaciones, de tal manera que la producción y estas últimas poseen un gran valor como herramienta competitiva en la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y las debilidades de las cinco funciones de la producción significan el éxito o fracaso de una empresa.

Muchos gerentes de producción y operaciones descubren que la capacitación cruzada de empleados ayuda a sus empresas a responder a los mercados cambiantes con mayor rapidez. La capacitación cruzada de trabajadores incrementa la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción en el trabajo; por ejemplo, en la fábrica de engranajes y ejes de General Motors, ubicada en Detroit, los costos relacionados con los defectos de los productos se redujeron en 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. La reducción de la mano de obra calificada en Estados Unidos es otra razón por la que la capacitación cruzada se está convirtiendo en una práctica común de la gerencia.

El siguiente caso de estudio se llevó a cabo en una empresa de publicidad para mostrar el impacto positivo que tiene la capacitación cruzada sobre el personal al incrementar los niveles de productividad. Y dar una mayor motivación hacia las actividades que realizan. Este trabajo fue realizado por los siguientes autores: José Luis Moreno, Héctor Rosas y María Elizabeth Montiel.

La población con la que cuenta la empresa es de 89 personas, acorde a las características de cada puesto se clasifican de la siguiente manera: 13 profesionistas, 29 técnicos, 28 con oficio, 19 sin oficio. Dando un total de 89 empleados.

Para mejorar la representatividad, se realizó una estratificación, el primer paso fue dividir la población en las áreas que integran la empresa. La primera muestra estratificada fue el departamento de producción, mantenimiento y montaje en donde laboran 36 personas, quienes comparten características específicas como las actividades o funciones que desempeñan. De esta muestra estratificada, se realizó una subdivisión, en la que solo se escogieron aquellos trabajadores que querían ser capacitados acorde a sus características en función de sus

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax 52 (55) 5616.03.08

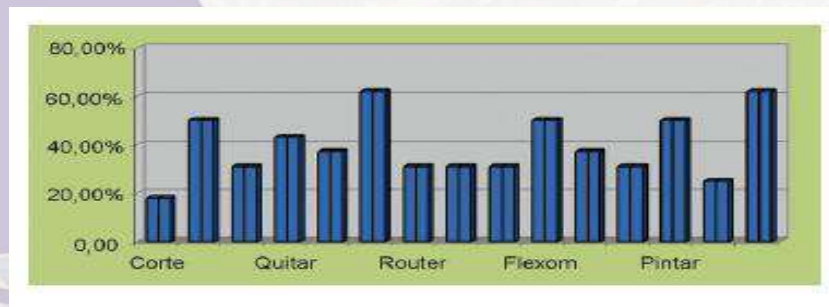
actividades de trabajo por lo que la muestra quedó de la siguiente forma: tres oficiales tres ayudantes de mantenimiento y montaje; dos oficiales y dos ayudantes de herrería; dos oficiales y dos ayudantes de carpintería y dos oficiales de acrílico. Un total de 16 personas con quienes se recabarían los datos.

Una vez obtenida la muestra, se procedió a la obtención de los datos que servirían para detectar las necesidades de capacitación en la empresa.

También se elaboró un cuestionario para que fuera completado por los jefes de área, basado únicamente en aspectos relacionados con las necesidades de capacitación, en el que los responsables de área determinaron que era lo que faltaba saber o aprender al personal a su cargo, además de sugerir el tipo de capacitación que se les debía dar, los resultados de este diagnostico se representan en la grafica 1.

De la grafica 1 se infiere que el 18% de las personas dominan el corte de madera, acrílico y metal; un 50% sabe ensamblar las piezas con las que trabajan, y realizar trabajos de pinturas, y utilizar el flexometro para hacer nivelaciones a su trabajo; el 31% de las personas observadas, sabe colocar formica, utilizar router, la pistola de clavos, el torno y hacer instalaciones básicas; un 43% sabe quitar la formica en comparación con colocarla; el 37% sabe aplicar barniz al igual que colocar chapas a los muebles; un 62% sabe resanar y soldar piezas sencillas de metal, y el 25% sabe tensar lonas.

La grafica dos muestra el nivel de dominio de actividades básicas que se realizan dentro del área de producción en su mayoría, personal del área de mantenimiento y montaje debe saberlas realizar por el tipo de trabajo que desempeñan, si no en un 100%, al menos en un 80%, ya que ellos se encargan de realizar y montar los diferentes tipos de muebles que la empresa produce.



Grafica1.Resultados en porcentaje de la observación aplicada a las áreas de producción

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

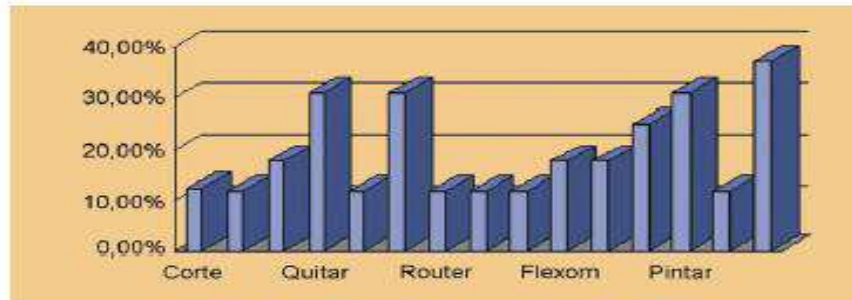
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



Grafica 2. Porcentaje de personas del área de mantenimiento y montaje que dominan actividades básicas del área de producción.

El 12% de los trabajadores sabe cortar materiales y ensamblarlos; este mismo porcentaje sabe operar el router, (la maquinaria con la que se cortan las piezas de los diferentes materiales), así como también utilizar el horno, barnizar, tensar lonas; esto se traduce en que solamente los oficiales son los que saben realizar estas funciones.

El 18% de la muestra de mantenimiento y montaje sabe colocar formica, chapas, y utilizar el flexómetro como instrumento de medición; el 25% sabe realizar instalaciones eléctricas menores que se encuentran en los muebles o bien dentro de un local en el que son requeridas; el 31% sabe quitar formica para cambiarla y pintar los locales, bardas y rótulos que les sean designados. Por último, el 37% sabe realizar soldadura básica.

Al analizar y comparar los resultados con los perfiles de los puestos, se identificó que el personal no cubre en su totalidad lo que a habilidades y conocimientos se refiere, como para que se le pueda clasificar como mano de obra calificada.

Con los resultados de las encuestas se determinó que el personal del área de producción, mantenimiento y montaje, que necesita capacitación son los oficiales y ayudantes generales. Acorde a las actividades que se desarrollan en estas áreas se determinó que se les debe de capacitar en carpintería (formica; corte de piezas; retoques; aplicación de lacas y barnices; principalmente), en electricidad (instalaciones básicas, etc.) en herrería (soldadura, etc. ), en actividades del área de acrílico y en el manejo y aplicación de vinilos y microperforados.

Se elaboró el procedimiento general de entrenamiento cruzado en el que se explico, de manera resumida, la forma en que se implementaría. Este contiene el título, las definiciones de los términos utilizados durante del entrenamiento, actividades dentro de las que se detectan las áreas de oportunidad que existen en el personal ; menciona también la planeación y el desarrollo del entrenamiento cruzado, en este punto se identifican las actividades que tendrán los instructores y los participantes; la calificación del personal, aquí se determinan los puestos que estuvieron involucrados en el entrenamiento cruzado y se establece la apreciación del rendimiento del trabajador. Por último, en los expedientes de cada trabajador se colocan los reportes de resultados de entrenamiento. Se elaboró el programa de capacitación con los siguientes datos:

La denominación de los puestos;

El número progresivo y nombre de los cursos que serán impartidos. En este programa se determino que habría 8 cursos, que acorde al número consecutivo en el que fueron dados, son:

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

operación de limpieza general; comunicación; entrenamiento cruzado en área de carpintería, en acrílico, electricidad, herrería, vinilos y microperforado, y por último, valores;

Los objetivos de los cursos;

El contenido temático;

La duración y el nombre del instructor que capacitará al personal que lo requiera. En este caso, se decidió, que los instructores fueran internos, ya que este personal tiene los conocimientos técnicos y la suficiente experiencia en las actividades en las que se va a capacitar.

Para poder iniciar la capacitación, los instructores tienen que tener conocimiento del personal a capacitar así como de los temas que enseñarán. Se cita a la gente que recibirá la capacitación en el área de trabajo correspondiente a los temas de entrenamiento. Se les enseña y explica los tipos de herramientas que utilizarán y para qué sirve cada una de ellas; así mismo, los tipos de materiales que se utilizan en área de enseñanza.

Posteriormente, el instructor a manera del ejemplo, realiza una de las actividades del temario del programa de capacitación, explicándoles la forma de realizarla y qué herramientas utilizar. Para poder enseñar a los trabajadores, fue necesario que se elaboraran muebles y exhibidores. El entrenamiento se dio con trabajo real, sin desperdicio de tiempo, ya que eran guiados y supervisados por los expertos. También se dio a los instructores una lista de habilidades, que debían llenar al final de cada curso de capacitación, en esta se señalaba el área de trabajo, el puesto de la persona capacitada, así como algunos de sus datos personales, la lista de habilidades enseñadas y su calificación. La finalidad de esta lista de habilidades es calificar al trabajador y anotar los resultados que tuvo de la capacitación. La lista se archiva en el expediente de cada trabajador para que en otro periodo de capacitación exista un antecedente para consultas posteriores. Como resultado de la capacitación, se entregó a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas.

Oct  
Ciudad Universitaria

Se capacitó a 16 personas, en las áreas de carpintería, acrílico, herrería, electricidad y vinilos, estos trabajadores aprendieron a ser multifuncionales, es decir que aparte de trabajar en sus áreas, y puestos respectivos adquirieron la capacidad de poder cubrir futuras vacantes y suplir a compañeros ausentes.

De acuerdo a los reportes de listas de actividades que los instructores entregaron del personal capacitado y de una observación realizada posteriormente, los resultados fueron los siguientes:

Comparando la grafica 1 y 3 se observa un incremento en el porcentaje de actividades que sabe realizar la gente, y no solo del área de producción, sino también del área de mantenimiento y montaje. Anteriormente, sólo el 18% de las personas dominaban el corte de madera, acrílico y metal, ahora un 31% sabe hacerlo, significa que no solo la gente a la que corresponde realizarlo en su área aprendió a dominar esta actividad, sino que el personal de otras áreas, ya también lo saben hacer; ahora un 56% - del 50% anterior- de trabajadores saben ensamblar las piezas con las que trabajan, utilizan el flexometro para hacer nivelaciones a su trabajo y aprendió también la forma correcta de quitar la formica sin romperla; el 43% de las personas observadas después del entrenamiento, sabe colocar formica, utilizar el router, la pistola de clavos, el torno y hacer instalaciones eléctricas básicas, el 50% aprendió aplicar barniz al igual que aplicar chapas a los muebles; un 75% sabe resanar, al 68% se le enseñó a soldar y al 37% aprendió a tensar lonas,

http://co  
informac  
Teléfonos

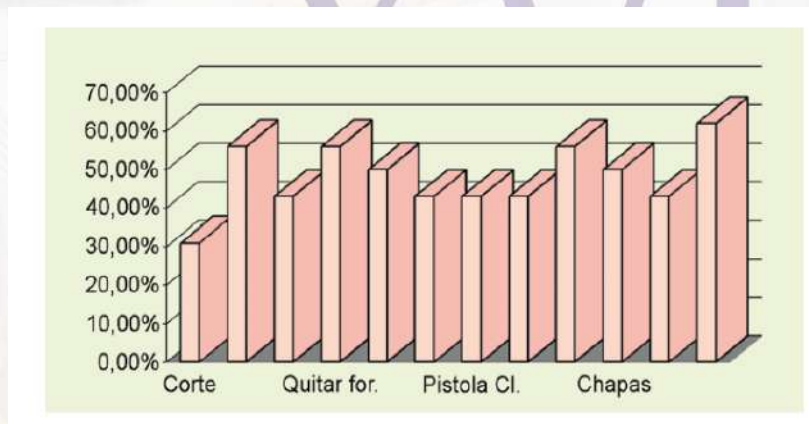
52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

significando que ya no se requiere un experto para hacerlo pues el personal capacitado puede encargarse.



Grafica 3. Resultados observados posteriormente al Entrenamiento Cruzado (en porcentajes)

Después de este proceso, el personal se mostró más accesible en querer participar con la empresa y muchos perdieron el temor a emitir sus opiniones, disminuyó el ausentismo y la rotación de personal.

Futuros trabajos pueden encaminarse a lograr que los conocimientos que las personas van adquiriendo dentro de las áreas de trabajo queden plasmados en un sistema de retroalimentación permanente, que pueda ser consultado por todos los participantes y que sirva como base para el desarrollo de la empresa.

#### Oct. Conclusiones<sup>11</sup> Ciudad Universitaria

La capacitación cruzada es una herramienta que ha demostrado ayudar a las organizaciones a desarrollar nuevas habilidades y aptitudes en sus empleados al ofrecerles nuevas oportunidades de desarrollo debido a que lo que se procura es crear un ambiente laboral proactivo en donde cada uno de los integrantes sea completamente capaz de manejar cualquier situación que se presente en su trabajo porque cuenta con el debido entrenamiento para ello.

Si el personal recibe la capacitación adecuada, entonces se sentirá apto para las tareas que le han sido delegadas. Y si a eso se le aúna que no se estancara en un puesto si no que podrá explorar los demás y que por lo tanto, aprenderá de ellos entonces se generará una mayor satisfacción laboral ya que el dominar varias áreas de trabajo provee de nuevos conocimientos y siempre que una persona sabe más, aporta a la organización y por lo tanto se convierte en un empleado productivo.

Con que regularidad sucede en las empresas que debido al ausentismo de algún integrante de la organización, sea cual sea el departamento al que pertenece, el trabajo que realiza dicha persona se "pierde" por culpa de que no acudió a trabajar y no hay quien haga sus actividades porque no sabe cómo llevarlas a cabo. Precisamente este es el punto en el que la capacitación cruzada o el sistema de rotación de puestos centran su importancia dentro de las organizaciones. Si los empleados de una cierta área o departamento conocen a fondo lo que cada uno hace entonces cuando se presente la situación de la falta de alguien, sea cual fuere la causa, alguno de los

http://co  
informac  
Teléfono

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

integrantes podrá realizar las actividades del empleado ausente y por consiguiente, la empresa no tendrá ningún contratiempo en ese aspecto ya que el trabajo será realizado a pesar de que el responsable no esté presente. Lo anterior es muy notable en el área de producción debido al impacto económico que pudiese tener que algún operario de un importante proceso de producción se ausente y no haya quien lo cubra porque no sabe operar cierta maquinaria o hacer las actividades pertinentes del puesto en cuestión.

En la actualidad hay un importante número de empresas que emplean la capacitación cruzada como herramienta para aumentar su productividad ya que han estudiado los impactos positivos que dicha práctica tiene sobre la satisfacción laboral lo cual se traduce en empleados productivos y por ende una empresa competente y rentable. Estudios en empresas de Estados Unidos, Europa y sobre todo Asia especialmente Japón, tienen probado que los empleados que participan en la rotación de puestos son empleados más satisfechos con sus trabajos, mejor preparados para las exigencias actuales, con buenas relaciones laborales que redundan en niveles altos de productividad.

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 y la organización. Los beneficios que trae consigo un buen y adecuado programa de capacitación para las organizaciones son que conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positiva; mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles; crea una mejor imagen; alienta las buenas relaciones entre jefes-subordinados; promueve la comunicación en toda la organización; reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto; agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas; promueve el desarrollo con vistas a la promoción y contribuye a la formación de líderes y dirigentes. En cuanto a los beneficios que le otorga al personal se encuentran: ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo; contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones; forja líderes 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 y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

La rotación de puestos es, en sí, el punto central en que se basa la capacitación cruzada también trae consigo puntos favorables para la organización y el personal, entre ellos están: reducción del aburrimiento, absentismo y estrés; incremento de la innovación y de la productividad; permite a la empresa adquirir un mayor conocimiento sobre las capacidades de sus empleados al observar su rendimiento en diversos puestos; aumenta el orgullo y el aprecio al trabajo percibido por los trabajadores; potencia la socialización y motivación de los empleados e incrementa la respuesta ante cambios, entre otros más.

La capacitación cruzada está presente en la metodología Justo a tiempo, ya que este tipo de capacitación es una de las aplicaciones que se le da al Just in time en las organizaciones ya que promover la capacitación cruzada del personal se utiliza para trabajar en diferentes áreas de producción, logrando que los empleados familiarizados con el proceso contribuyan al mejoramiento continuo; pues poseen más sentido de propiedad con respecto al producto o

<http://co.servicio.stiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



## Referencias bibliográficas

### Textos

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. [Edición](#) Santafé de Bogota McGraw-Hill.1999. 699 Págs.
2. Dessler, Gary, Administración de Personal. México. Prentice Hall, 6ta Edición, 1994. 239 Págs.
3. Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Editorial Limusa. 1985, 470 Págs.
4. Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw-Hill. 1995, 486 Págs.
5. Grados, Jaime A. Capacitación y Desarrollo de Personal. Mexico, Editorial Trillas. 2001
6. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Administración de recursos humanos. Mexico. Pearson Prentice Hall. Novena edición. 2005. Pag 216
7. Scott, George. Administración de Recursos Humanos. Edición 14. Cengage Learning Editores, 2008.Pag 333
8. Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, El futuro de los negocios. Pág 333
9. George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell. Administración de recursos humanos. Pág. 643

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria

Páginas de Internet:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-capacitacion-de-personal.htm>

<http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/9-No.3.pdf>

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510