

CAPACITACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Habíamos escrito en la edición anterior de Estr@tegia Magazine, que uno de los objetivos de realizar una evaluación de desempeño era detectar necesidades de adiestramiento y capacitación, un desempeño insuficiente podía indicar la necesidad de volver a capacitar.

Pero la evaluación de desempeño no es la única herramienta con que contamos para reconocer la necesidad de capacitación, luego de que un puesto ha sido creado o ha quedado vacante, el empleado ha sido seleccionado e inducido, es muy probable que surjan necesidades de adiestramiento y capacitación, tarea que debería realizarse además con cierta continuidad. Por esta razón es que vamos a ver, en esta edición, de qué forma puede ser detectada y realizada la capacitación.

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. En tanto que el entrenamiento es aprender por medio de la práctica en el mismo lugar de trabajo. La capacitación es la *función educativa* dentro de una empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, resultado de la preparación y habilidades de los colaboradores.

CAUSAS QUE PUEDEN DAR ORIGEN

Varias son las causas que pueden dar origen a la decisión y luego a la realización del adiestramiento o la capacitación dentro del ámbito de la empresa. Algunas de las más comunes son:

- Ignorancia: por falta total o parcial de conocimientos.
- Obsolescencia: que los conocimientos están desactualizados.
- Por traslados o ascensos: un cambio dentro de la estructura jerárquica o geográfico.
- Frente a cambios tecnológicos: por la necesidad de utilizar nuevas tecnologías.

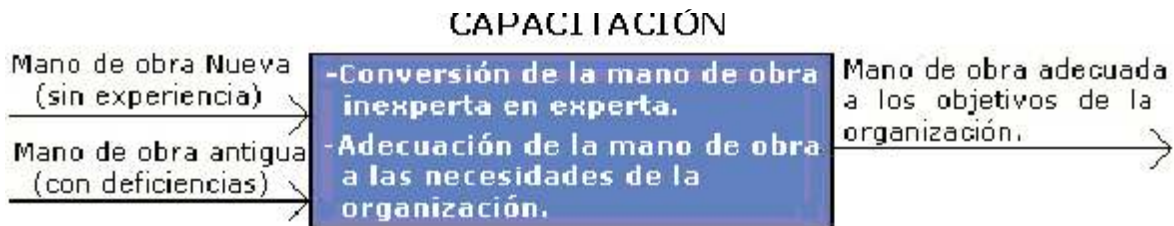
LAS CAPACIDADES A MEJORAR

Las capacidades del personal que trabaja en una empresa que pueden ser desarrolladas o mejoradas mediante una buena acción de capacitación se agrupan en tres grandes categorías:

- Capacidad Técnica: la condición técnica implica la comprensión y el dominio de una especialidad, esencialmente lo que se refiere a métodos, procesos, procedimientos y técnicas de trabajo. Es sencillo comprobar la existencia de la capacidad técnica de un analista de sistema, contador, músico o cirujano cuando se encuentran desarrollando las funciones específicas. *SE TRABAJA CON COSAS.*
- Capacidad Humana: es lo que permite el óptimo manejo de los RR.HH. dependientes y crear el ambiente de armonía necesario para la convivencia en una empresa. Comprende a las relaciones con los individuos y con los grupos que ellos forman, atendiendo a sus necesidades y procurando su satisfacción. El administrador debe saber entender la personalidad de cada subordinado para lograr de éste la mayor colaboración y eficiencia posible. *SE TRABAJA CON PERSONAS.*
- Capacidad Conceptual: está dada por el conocimiento genérico, global de la empresa, que permite al administrador tomar las decisiones más importantes que hacen a la conducción de la empresa en su conjunto y su relación con el contexto en que está inserta. Comprende el conocimiento de cómo las diferentes funciones de una organización dependen unas de otras y se extiende a la percepción de las relaciones de la empresa con la rama de actividad que desarrolla (industrial, comercial, financiera, agropecuaria) con la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas de su medio. Ésta habilidad requiere por ejemplo del manejo de las leyes económicas de los distintos aspectos del mercado, del régimen laboral de la competencia, de forma tal de poder conducir a la empresa hacia los objetivos, sorteando las dificultades que el mercado y la competencia imponen. *ES LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.*

LA CAPACITACIÓN COMO UN SISTEMA

Podemos ver a la capacitación como un sistema de la siguiente forma:



IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Existen varias ventajas tanto explícitas como implícitas al llevar a cabo acciones de adiestramiento y capacitación, algunas de ellas muchas veces no son consideradas. A continuación podemos ver algunas de esas ventajas:

- Provoca un incremento de la productividad, porque un incremento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.
- Desarrolla una alta moral en los empleados, porque sienten que la empresa los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y mejoren.
- Reduce la necesidad de supervisión, porque el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.
- Reduce los accidentes, porque muchos accidentes son causados más por deficiencia humana debido a la falta de entrenamiento que por falla en los instrumentos o en los equipos de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, la habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de personal de reemplazo entrenado.

CONDICIONES DE LA CAPACITACIÓN

Algunas de las condiciones claves a la hora de llevar a cabo la capacitación son:

- Debe ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer.
- Debe realizarse de forma metódica respondiendo a las características del tema, tiempo, lugar y participantes.
- Debe ser continua, aunque con períodos de descanso.
- Debe exigir la participación activa de cada persona.

FASES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación podemos encontrar las diferentes fases o etapas que podría tener un programa de capacitación:

- 1) Detectar las necesidades de formación o adiestramiento y clasificar las mismas. Antes de formar es necesario detectar las necesidades presentes y futuras y analizarlas para hallar sus causas reales. Este inventario de los problemas de la organización debe ser sistemático, continuo y efectuado en todos los campos y en todos los niveles. Una vez detectadas las necesidades se deben fijar prioridades, fijando un plazo para su satisfacción (corto, mediano, largo).

Clasificar las necesidades

- *Individuales.* Surgidas de la evaluación de desempeño.
- *Grupales.*
- *Que requieren solución inmediata.*
- *Que demandan una acción futura.* Si se planifica el cambio de un proceso, se detecta una necesidad futura de capacitación para que dicho cambio pueda llevarse a cabo.
- *Que exigen instrucción sobre la marcha.* Cuando es imposible extraer al trabajador de su lugar de trabajo o cuando se debe hacer en el lugar de trabajo.

- *Que necesitan instrucción externa.* Cuando debe recurrirse a institutos de capacitación externos.
- *Que puede resolver por sí misma la organización.* Porque cuenta con recursos para hacerlo.
- *Que requieren fuentes o medios externos.*

Técnicas para detectar las necesidades

- *Observación directa:* del lugar del trabajo, del operario, de los resultados de la ejecución del trabajo.
- *Reuniones de grupo:* los jefes exponen las necesidades generales e individuales de su sector.
- *Entrevistas:* para detectar las dificultades, buscar causas y determinar si están relacionadas a la falta de capacitación. Pueden realizarse incluso con el mismo trabajador.
- *Evaluación de desempeño:* ver la edición anterior de Estr@tegia Magazine.

Análisis que permiten detectar las necesidades

- *Análisis del equipo,* relacionado a la adquisición de tecnología y la necesidad de aprender a utilizarla.
- *Análisis de la actividad,* por cambios en el modo de realizarlas o la realización de nuevas actividades.
- *Análisis de problemas en la organización,* identificar problemas que se deban a la mala formación o a la falta de conocimientos.
- *Análisis del comportamiento,* tiene en cuenta el nivel de eficiencia del trabajador.
- *Análisis de la organización,* cuando se modifica la estructura, las responsabilidades o las relaciones entre los diferentes componentes de la organización.

- 2) Programación y organización de las actividades. Una vez realizado el análisis de las necesidades, se elabora un plan de actividades de formación. El programa es la estructuración de las actividades que permiten el aprendizaje. El conjunto de programas de entrenamiento conforma el plan.

Ejemplo: Plan de Capacitación:

- Programa de capacitación para el personal de conducción.
- Programa de capacitación para supervisores.
- Programa de capacitación para los empleados administrativos.
- Programa de capacitación para los operarios.

Se debe:

- Fijar los objetivos, los que deben estar relacionados con los objetivos de la organización.
- Determinar el número de participantes y nivel de capacitación, armar grupos en igualdad de condiciones para asimilar conocimientos.
- Definir cursos a desarrollar, por ejemplo, ir por temas y por áreas.
- Definir objetivos de cada curso.
- Unidades de instrucción, es decir, cuáles serán los módulos que componen el curso.
- Métodos de instrucción.
- Tiempos necesarios. De cada actividad, horarios, cantidad de horas de modo que los sectores sigan funcionando normalmente.
- Instructores por cada unidad de capacitación, para la parte práctica y para la teórica.
- Métodos para medir la eficacia, exámenes parciales, finales.
- Información administrativa necesaria, tal como horario y fecha de fin de curso.

Cuando se ejecuta el programa:

- Comunicar a todos los niveles, el programa y los objetivos.
- Suministrar la capacitación en relación a la calidad y cantidad de participantes.
- Busca el lugar para realizar la capacitación, puede ser dentro o fuera de la organización.
- Administrar, controlando las actividades que realiza el instructor, los participantes y la coordinación.
- Registrar las actividades que se van realizando, cantidad de capacitados, área a la que pertenece, notas obtenidas, etc.

- 3) Selección de las técnicas a utilizar: una vez elaborado el plan, le sigue la realización de cada programa. Dicha realización está referida a las acciones concretas del docente, a las actividades que realiza el capacitador y las personas a capacitar y a los elementos y procesos que intervienen en cada situación de aprendizaje. La selección de la técnica se basa a la más adecuada para su comprensión y puede ser:
- *Adiestramiento individual*: tomando de a un trabajador por grupo de trabajo.
 - *Grupal*: se le enseña una técnica de trabajo al grupo completo.
 - *Clases multilaterales*: existe una participación activa del grupo a través de:
 - Discusión sobre alternativas de solución
 - Técnicas de simulación o juego de roles
 - Mesas redondas
 - Paneles
 - Simposios
 - Métodos audiovisuales, pizarra, etc.
 - *Capacitación en el trabajo*: se usa principalmente en la etapa de inducción de un empleado nuevo.
 - *Rotación del trabajador*: suele ser necesario debido a la condición de generalistas que exige el mercado laboral actual.
 - *Sustitución del jefe*: cuando éste debe ausentarse por un lapso de tiempo prolongado, es reemplazado por el subordinado más capacitado para hacerlo, lo cual constituye una forma de capacitación.
 - *Asignación de tareas especiales*.
- 4) Evaluación de resultados. Una vez realizado el programa se ha de evaluar la conducta final del participante para constatar si ha alcanzado los objetivos fijados en cada programa. Con las normas de desempeño establecidas. La evaluación de cualquier curso proporciona información:
- La reacción del grupo y del alumno: ¿cuánto gustó el programa a los participantes?.
 - Conocimiento adquirido: ¿qué principios, hechos y técnicas aprendieron? ¿los aplican?.
 - Nivel de avance del alumno.
 - Las actitudes: ¿qué cambios de conducta en el trabajo ha provocado el curso?.
 - Los resultados: en cuanto a costos reducidos, mejoras de calidad, mejoras de cantidad, etc.

Hay tres tipos de evaluación:

- *Antes de la capacitación*: permite al instructor hacer cambios sobre la marcha, por ejemplo, cuando los alumnos no tiene los conocimientos básicos para dar ciertos temas. Determina el nivel del alumno previo al curso.
- *Durante la capacitación*: determina el nivel de avance del alumno, para ir potenciando o suministrando capacitación en el o los temas que hagan falta.
- *Después de la capacitación*: sirve para chequear el avance respecto a los conocimientos que tenía cuándo entró al curso y para determinar si la misma fue exitosa.

- 5) Seguimiento y control. La capacitación no termina cuando finaliza el curso, sino que se hace un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos y si los trabajadores adquirieron capacidad y destreza para realizar las actividades en las fue adiestrado. Comienza de nuevo el ciclo...