

CAPACITACIÓN

Una vez incorporado el personal a la organización, los empleados requieren una continua capacitación a fin de lograr el máximo desarrollo de sus capacidades, a fin que contribuyan de

una manera más efectiva al objetivo de la organización. La capacitación comienza con la orientación efectuada durante la etapa de la Inducción y continúa durante todo el tiempo de

permanencia en la organización. Podríamos definirla entonces como:

Esta capacitación es fundamental en estos tiempos en que el desarrollo de la Tecnología requiere nuevas habilidades y conocimientos por parte del personal para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción.

La capacitación del personal es uno de los instrumentos más poderosos con que cuenta la dirección de una organización, para desarrollar el potencial humano de la empresa y una de

las inversiones más rentables para cumplir los fines de producir bienes y formar hombres.

Es necesario que la organización realice de programas de capacitación diferentes según se trate de operarios, supervisores o gerentes, y que sea realizada dentro de la política general

de la organización y adecuada a su estructura y características específicas para que tenga

eficiencia.

Un plan de capacitación cumple con los siguientes objetivos:

- El tiempo en que se consigue esta formación es mínimo.

Capacitación es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

Capacitación es la adquisición intelectual por parte de un individuo de conocimientos de carácter técnico, científico, administrativo y humanístico.

- Incremento de la productividad: Forma al personal afectado, preparándolo para desarrollar eficazmente una actividad o tarea.
- Desarrolla una alta moral
- Reduce la necesidad de supervisión
- Reduce accidentes
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad: La actividad o tarea en la que se efectúa la formación es específica de la empresa, para la utilización de sus medios, estructura y manera de funcionar.

Por otra parte la capacitación tiene también por objetivo evitar:

- Resentimientos
- Deseos de desquite (revancha)

Las distintas formas de capacitación son:

A) Para todos los niveles:

*9 Inducción y orientación

*10 Cooperación de establecimientos educacionales

*11 Programas cooperativos (Nacionales, CFI, Internacionales, OEA, ONU, BID, etc.)

*12 Pre-retiro: Salta-RA. Reforma Estado, futuros jubilados

B) Para empleados y obreros:

*13 Entrenamiento para el PT (en el PT) o vestibular

*14 Entrenamiento para oficios, incluyendo aprendices (medievo)

*15 Entrenamiento previo al empleo

*16 Reentrenamiento

B) Para Supervisores:

*17 Entrenamiento en habilidades (supervisión)

*18 Adiestramiento para una persona asignada (sustitutos)

*19 Conferencias

*20 Juntas

*21 Cursos en establecimientos educativos

*22 Rotación de puestos

*23 Simulación

*24 Dinámica de grupos

*25 Entrenamiento para la sensibilidad

C) Desarrollo de Administrativos y Ejecutivos

*26 Adiestramiento para una persona asignada (sustitutos)

*27 Delfinismo

*28 Extensión universitaria

*29 Rotación de Puestos de Trabajo

*30 Simulaciones- juegos administrativos

*31 Entrenamiento para la sensibilidad

*32 Arreglo para continuar estudio

*34 Estudio de casos

*35 Tormenta de ideas, "brainstorming"

*36 Sabatinas

Entrenamiento en el taller o en el puesto o sobre la marcha: se coloca al trabajador en el lugar de

trabajo y se lo supervisa mientras aprende a dominar las operaciones involucradas.

Muchas

veces se recurre a empleados antiguos, también se refuerza con motivaciones en el salón de clases.

Encuesta en el vestíbulo. Capacitación vestibular: Se duplican las condiciones del taller lo más

aproximadamente posible. El objetivo principal es la instrucción y no la producción.

Entrenamiento en oficios o aprendizaje (del medievo): se realiza a través de:

*37 Conferencias

*38 Rotación de puestos

*39 Adiestramiento a cargo de una sola persona

40. Simulación y desempeño de papeles = juego de negocios, decisiones con implicancia en resultados. También conocida por su denominación anglosajona "rol playing".

Delfinismo: Término que proviene de la denominación que en Francia se daba a los hijos de

los reyes. Para luego convertirse en monarcas debían ir asumiendo "de a poco" sus funciones

las que se les iban delegando a modo de capacitación. Hoy podría trasladarse a la capacitación de quienes han de sustituir o reemplazar a un ejecutivo.

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. 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 de toda organización.

Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Concepto y tipos de educación

Educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales. El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional.

La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre por una carrera dentro de una profesión.

- Capacitación: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

La "formación profesional" es la educación profesional, institucionalizada o no que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas. El "desarrollo profesional" es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

La "capacitación" es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

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.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el

programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1- **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de

conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones

acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente

relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de

una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a

los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la

adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios

(como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de

conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando

gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Beneficios de la capacitación de los empleados

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Aprendizaje

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. El aprendizaje es

un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la

manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

Factores del aprendizaje

· El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa.

Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador, se denomina "ley del efecto".

· La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que

los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.

· La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no

consigue atraer la misma atención del individuo.

· El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una

recompensa retardada.

· Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan

tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas

condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.

· El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

Principios del aprendizaje

El aprendizaje en sí no es observable, son 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.

El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula

dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.

2. procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible

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.

Otros principios del aprendizaje

î El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.

î El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.

î El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.

î La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los

periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.

î El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.

î El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva

hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

î El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

El proceso de la capacitación

Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no está fuertemente alineada con los intereses del negocio es

muy difícil justificarla.

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y

desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

Solo un milagro haría que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades

de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una

función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de

los problemas provocados por la carencia de capacitación.

A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los

servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué

sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación:

verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con

relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, numero acentuado de problemas

disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los

responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales,

problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida.

Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar

la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes

de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación.

Estos

indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación

(indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes

(indicadores a posteriori).

Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas.

Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

a. Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.

- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
 - Exceso de errores y desperdicios.
 - Elevado numero de accidentes.
- b. Problemas de personal:
- Relaciones deficientes entre el personal.
 - Numero excesivo de quejas.
 - Poco o ningún interés por el trabajo.
 - Falta de cooperación.
 - Faltas y sustituciones en demasía.
 - Errores en la ejecución de órdenes.
 - Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Segundo paso: Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnostico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?

3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respectos a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿QUÉ debe enseñarse?
- b) ¿QUIÉN debe aprender?
- c) ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d) ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e) ¿CÓMO debe enseñarse?
- f) ¿QUIÉN debe enseñar?

Planeación de la capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- * Enfoque de una necesidad especifica cada vez.
- * Definición clara del objetivo de la capacitación.
- * División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- * Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- * Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas,

equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

* Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

Numero de personas.

Disponibilidad de tiempo.

Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.

Características personales de comportamiento.

Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

* Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

* Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

* Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

Técnicas de capacitación

Estas se dividen en:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

* Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los

trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados es otra técnica.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

Paso 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ

1. Haga que se sienta tranquilo.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés.
4. Explique el por qué del puesto.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

Paso 2: PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realice el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
4. Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
5. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
2. El instructor hace el trabajo a ritmo normal.
3. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
4. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4: SEGUIMIENTO

1. Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
3. Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
4. Elogie el trabajo satisfactorio.

* Rotación de puestos: A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

* Relación experto aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como: plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

* Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora.

Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

* Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

* Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercadería (mercancía), y el despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo.

Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de

actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan actualmente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones

ni preparación de estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

* Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias 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 semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

- Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de

instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de

preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada.

Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema el

ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras

personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y

retroalimentación. La transferencia, tiende a ser baja.

- Capacitación en laboratorio (sensibilización): La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo del conocimiento, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de RR. HH. Mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de

capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y

las actitudes de las otras personas.

Tercer paso: Ejecución del entrenamiento

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices. Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje. La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.

El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por

parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y

no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes,

ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del

programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y

abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión

eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir

ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función,

raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa.

Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla.

La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el

grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del

programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección

adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado

para cada trabajo.

Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la

evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

*Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas

en el comportamiento de los empleados.

*Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las

metas de la empresa.

ADiestRAMIENTO

El adiestramiento proporciona destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz, su

objetivo es

mejorar la producción mediante:

- 1) Determinar programas de producción
- 2) Elaborar un plan específico
- 3) Desarrollar el programa: uso propio multiplicador
- 4) Uso propio proyectar labores
- 5) Uniformar la instrucción

Las técnicas utilizadas para el adiestramiento son:

- 1) Rotación
- 2) Lecturas dirigidas
- 3) Redacción. Artículos
- 4) Análisis de casos
- 5) Decisiones dirigidas
- 6) Seminarios
- 7) Mesas redondas
- 8) Viajes de estudio
- 9) Conferencias
- 10) Retiros
- 11) Demostraciones
- 12) Cursos internos o externos
- 13) Instrucción programada

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento del personal es la preparación para la realización de un esfuerzo físico o mental a fin de desempeñar una labor. Tiene gran importancia debido a los efectos que produce:

0. Incremento de productividad
1. Desarrolla alta moral
2. Reduce la necesidad de supervisión
3. Reduce accidentes
4. Mejora la estabilidad y la flexibilidad de la empresa

Los principios en que se basa el entrenamiento son:

5. Motivación al personal a fin de que efectúe el entrenamiento.
6. No dar información excesiva
7. Reforzar lo aprendido mediante un sistema de reconocimientos y castigos.

El entrenamiento para la creatividad, que se impuso en EEUU alrededor de 1960 y llegó a nuestro país cerca de la década de 1990, es una herramienta clave para obtener ventajas económicas potenciales, por parte de una organización frente a sus competidores y consiste en:

*41 La importancia del pensamiento creativo en el desarrollo económico, aumenta eficiencia, mejor uso productivo recursos.

*42 La posibilidad de impulsar, facilitar, e incrementar la actividad "Brainstorming" o tormenta

de ideas que permiten analizar propuestas de trabajo diferentes que pueden producir excelentes resultados.

*43 Sinéctica: impulsa a participantes a reconocer y definir un problema, se forman grupos que poseen una amplia gama de conocimientos, experiencia, educación, que se dedican a analizar:

A través de la Sinéctica se trata de determinar la lógica de relaciones existentes entre los factores involucrados

Se enfatizan analogías y buscan soluciones en la expansión amplia de la naturaleza y experiencia.

DE FUNCIONARIOS. PROMOCIONES. TRANSFERENCIAS

En las organizaciones de cierto tamaño existen varias posibilidades de cambio de puesto, sin que ello signifique una promoción o un descenso de categoría, las cuales se conocen

con la denominación de “transferencias”, y que son los siguientes:

1. Vacante en un cargo que puede ser desempeñado mejor por un empleado de otro departamento, cuando por distintas razones es preferible este reemplazo a una nueva designación. Estas reubicaciones son laterales o sea de área a área y cuentan con la aprobación de los jefes de ambas y la aceptación del interesado.
2. Vacante en un cargo en un departamento cuando en el de personal hay uno o más candidatos que pueden cambiar de área, bien sea a pedido del jefe respectivo, que no sea de seguir teniéndolos en su oficina sin que haya causa para despido, o bien a pedido del propio empleado cuando no quiere continuar en el cargo actual, sea por no agradaarle la clase de trabajo, por discrepancias con sus compañeros, o por divergencias con el jefe, todo ello sin que exista causa de separación del cargo.
3. Vacante en un cargo en un departamento cuando en otro departamento algún jefe ha pedido que se le saque a un empleado con el que no está satisfecho, aunque piensa que en otro lugar podría desempeñarse adecuadamente.
4. Vacante en un cargo en un departamento cuando el jefe de un empleado lo ha calificado en otro departamento como “bajo lo normal”. A fin de evitar la posibilidad que ello sea producto

de un choque de personalidades, se permite el pase a otra área siempre que el nuevo jefe autorice el pase.

5. Creación de nuevos cargos que por su carácter delicado se prefiere llegar inicialmente con

personal ya integrado en la empresa, para lo cual Personal necesitará el acuerdo del empleado, del jefe anterior y del nuevo.

6. Simple rotación de personal, ya planificada por personal, a fin de ir entrenando a empleados,

supervisores, o gerentes que se estima son aptos para promociones, para que se interioricen

en la marcha de diversas áreas de la empresa.

Otros casos, que dependen de las circunstancias especiales de cada organización, como adquisición de nuevos edificios, en diferentes ubicaciones, fusión con otras empresas, etc., los

que también podrían tratarse de transferencias, aún cuando vulgarmente se las denomina “traslados”.

Por promoción entendemos el cambio de categoría del personal desde un puesto de inferior

jerarquía hacia otro superior.

Los criterios, para ascender o promover a los empleados, pueden ser los siguientes:

- a) **Antigüedad:** muy defendido por el personal y por sus representantes gremiales o

sindicales. Sostienen que es el único sistema verdaderamente objetivo puesto que se mide en años, es perfectamente controlable y verificable.

b) **Mérito:** esto es asignar mayor jerarquía al mejor empleado. Temperamento sostenido por los empresarios y rechazado por el personal y los sindicatos, pues sostienen que podría dar lugar a favoritismos, partiendo de la base que medir el desempeño es altamente subjetivo.

c) **Aptitud:** significa ascender al personal que demuestra tener condiciones para cumplir las mayores responsabilidades. Sistema que, tanto los empleados como los gremialistas, consideran igualmente inconveniente en la suposición que puede dar lugar a favoritismos de parte de los empresarios y que es sumamente difícil determinar y compararlo.

d) **La combinación ideal es desde luego:** promover al mejor empleado que a la vez sea el más antiguo y apto para las nuevas tareas.

FIN