

Nota interesante

Ver el bosque y no los árboles

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación sirven de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la transmisión de información (sobre la empresa, productos, clientes, mercado, etc.), desarrollo de habilidades (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación como responsabilidad de línea y función de *staff*

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras,

las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política se pueden proporcionar entrenadores de *staff* y divisiones de capacitación especializadas.⁹

En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.¹⁰

⁹ YODER, DALE, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, pp. 460-461.

¹⁰ PROCTOR, J. y THORNTON, W., *Training: Handbook for Managers*, Nueva York, American Management Association (AMA), 1961.

De vuelta al caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

La primera medida que tomó Roberto Martín, director de Recursos Humanos de XPTV, fue involucrar a todos los ejecutivos de la empresa. Su idea era funcionar como un consultor interno. Quería que le informaran cuáles competencias se debían agregar a la organización para que pudiera expandirse con nuevos negocios. ¿Cómo ayudaría usted a Roberto?

Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:¹¹

1. *Insumos (entradas o inputs)*: como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. *Proceso u operación (throughputs)*: como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.

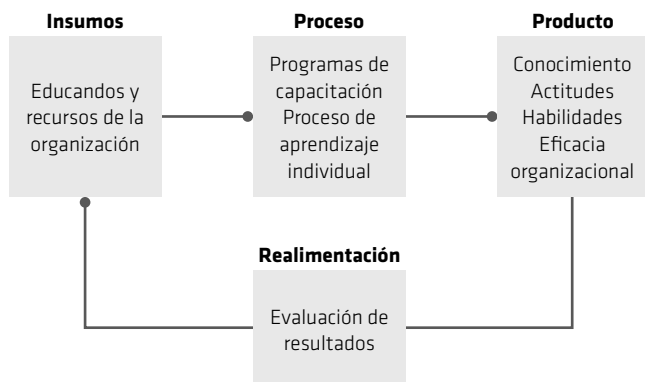


Figura 14.2 La capacitación como sistema.

¹¹ HINRICH, JOHN R., "Personnel training", en Dunnette, Marvin D. (org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 834.

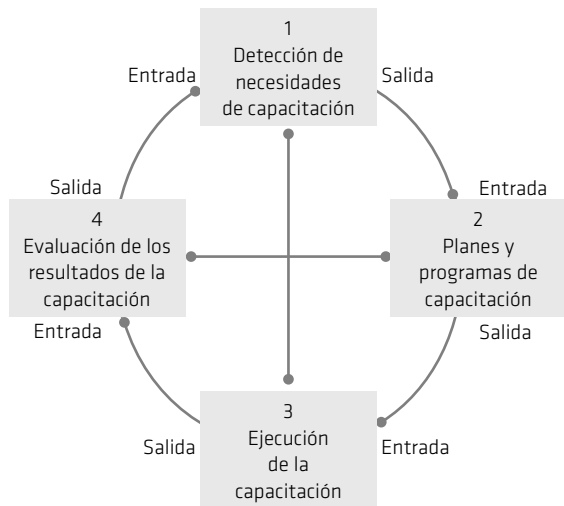


Figura 14.3 El ciclo de la capacitación.

3. *Productos (salidas u outputs)*: como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
4. *Realimentación (feedback)*: como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

Recuerde

La capacitación como responsabilidad de línea y función de *staff*

La capacitación, como una responsabilidad de línea y una función de *staff*, adopta una gran variedad de configuraciones en las organizaciones, desde un modelo centralizado en el departamento de *staff* hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Estas dos situaciones se entienden como los extremos de un continuo, como muestra la figura 14.4. Es evidente que los extremos no son satisfactorios y, para que de verdad haya una responsabilidad de línea y una función de *staff* en la capacitación, la situación deseada correspondería al modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de *staff* en cuanto a la forma de detectar las necesidades y diagnosticar la capacitación y sus programas.

La figura 14.4 representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

A continuación veremos cada etapa de la capacitación.

Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:¹²

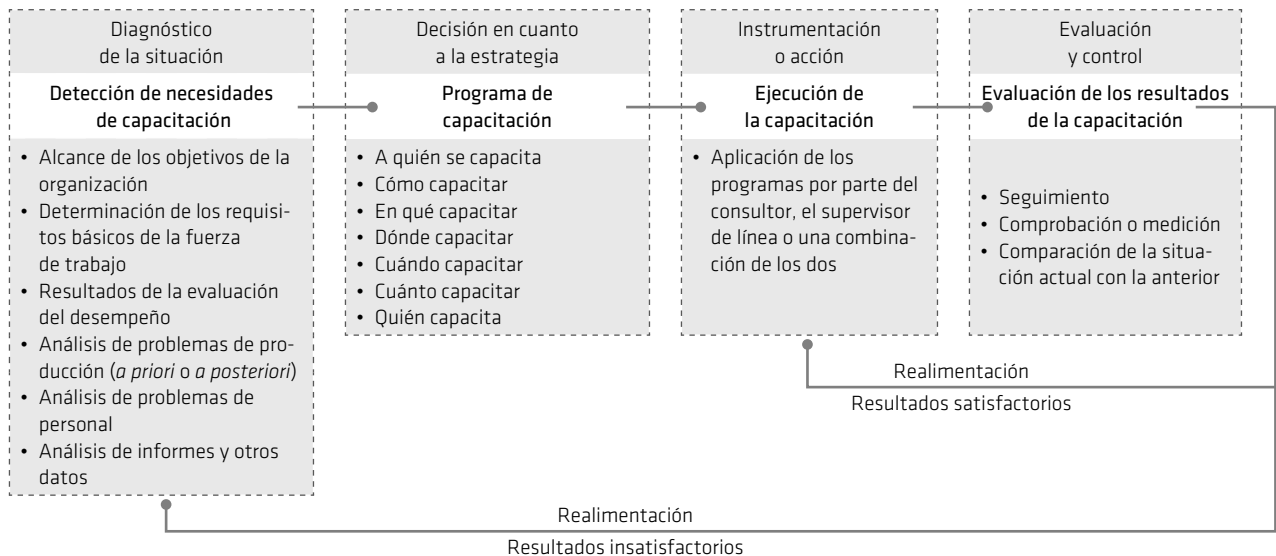


Figura 14.4 Proceso de capacitación.

¹² *Ibidem*, pp. 834-848.

Modelo	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN (Función de asesoría)	DEPARTAMENTO DONDE SE UBICA EL EMPLEADO (Responsabilidad de línea)
Excesivamente centralizado	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Programa • Ejecución • Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna responsabilidad de línea
Centralizado	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Programa • Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución
Equilibrado	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución • Evaluación de resultados
Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa • Ejecución • Evaluación de resultados
Excesivamente descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna función de <i>staff</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Programa • Ejecución • Evaluación de resultados

Figura 14.5 Distintas estrategias de la capacitación.

1. *Sistema organizacional*: nivel de análisis de toda la organización.
2. *Sistema de capacitación*: nivel de análisis de los recursos humanos.
3. *Sistema de adquisición de habilidades*: nivel de análisis de las operaciones y tareas.

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Figura 14.6 Los tres niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación.

Análisis organizacional: el sistema organizacional

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación.

El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”.¹³ En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir sus objetivos. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa depende siempre de la forma de identificar la necesidad



Nota interesante

Adecuación y flexibilidad

Por tanto, la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender las nuevas exigencias. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

¹³ MCGEHEE, W. y THAYER, P. W., *Training in Business and Industry*, op. cit.