

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:<sup>12</sup>

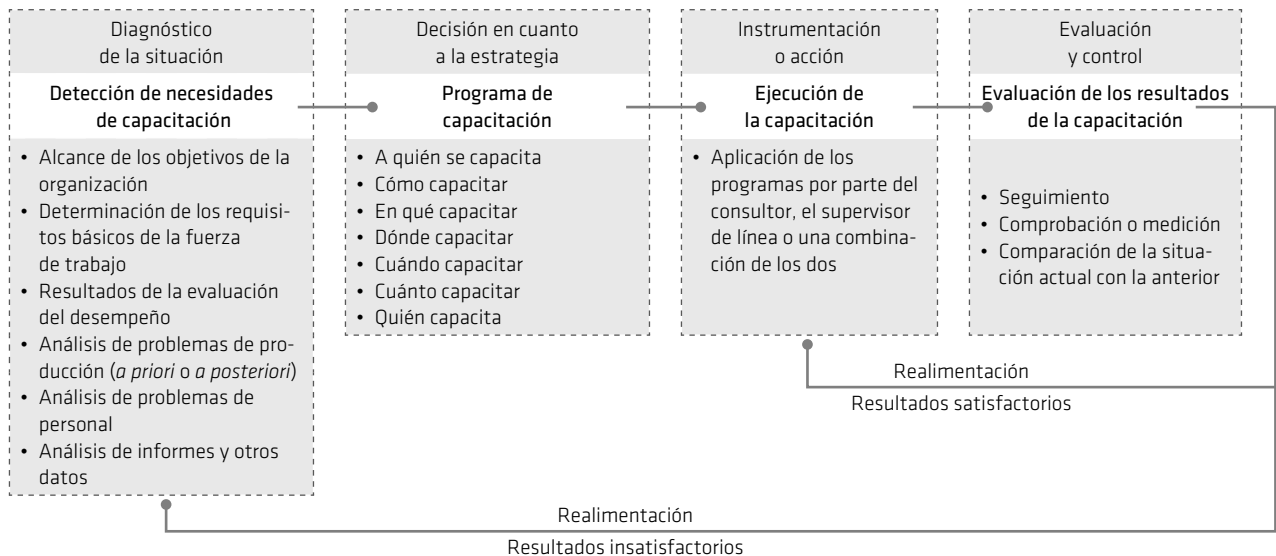


Figura 14.4 Proceso de capacitación.

<sup>12</sup> *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"> <li>• Detección de necesidades</li> <li>• Programa</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna responsabilidad de línea</li> </ul>
Centralizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de necesidades</li> <li>• Programa</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución</li> </ul>
Equilibrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de necesidades</li> <li>• Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>
Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>
Excesivamente descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna función de <i>staff</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de necesidades</li> <li>• Programa</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>

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”.<sup>13</sup> 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.

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

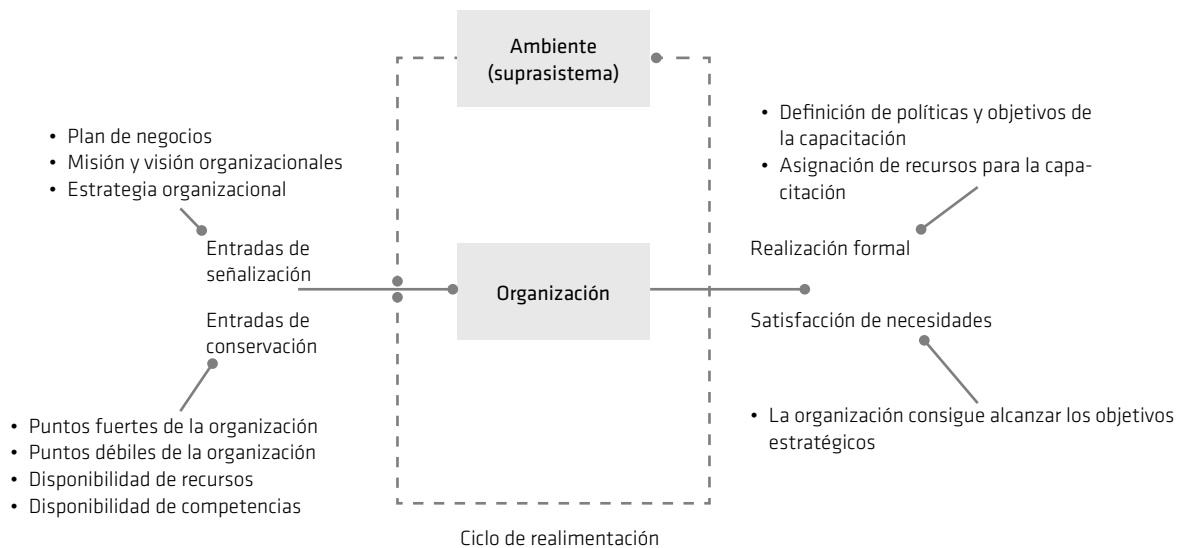


Figura 14.7 Sistema organizacional de capacitación.<sup>14</sup>

que debe satisfacerse. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

### Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcio-

## Nota interesante

### El análisis de los recursos humanos

Pontual<sup>15</sup> recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros puestos.

9. Potencial del reclutamiento interno.
10. Potencial del reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

Pontual subraya que

estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para ciertos plazos en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> HINRICHS, JOHN R., "Personnel training", *op. cit.*

<sup>15</sup> PONTUAL, MARCOS, "Treinamento", en Hoyler, S. (org.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970, p. 158.

<sup>16</sup> *Ibidem*, pp. 158-159.

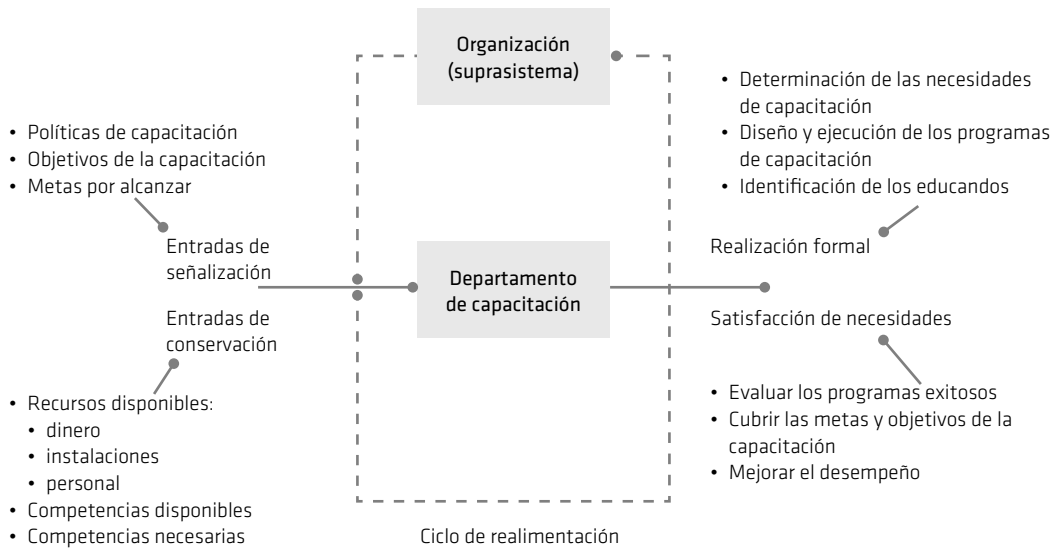


Figura 14.8 Sistema específico de capacitación.<sup>17</sup>

namiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

### Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capa-

citación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

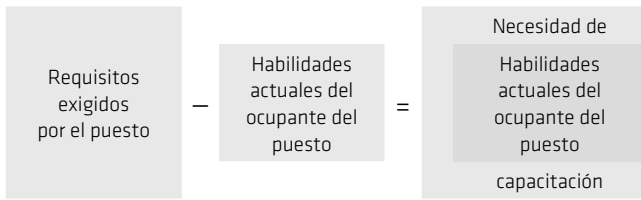
El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones.



Figura 14.9 Sistema de adquisición de habilidades y competencias.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> HINRICHS, JOHN R., "Personnel training", *op. cit.*

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 840.



**Figura 14.10** Concepto de necesidad de capacitación en el nivel del puesto.

## Nota interesante

### Análisis de las operaciones

El análisis de las operaciones consiste en determinar qué tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus puestos. Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto de una tarea o un conjunto de tareas.<sup>19</sup>

1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento, como muestra la figura 14.10.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

En cualquiera de los niveles que analizamos (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

### Medios para detectar las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función

de *staff*; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:<sup>20</sup>

1. *Evaluación del desempeño*: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. *Observación*: constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.
3. *Cuestionarios*: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (*check lists*) con evidencia de necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes*: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes*: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. *Reuniones interdepartamentales*: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. *Examen de empleados*: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. *Reorganización del trabajo*: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida*: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.
10. *Análisis de puesto y perfil del puesto*: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

<sup>19</sup> MCGEHEE, W. y THAYER, P. W., *op. cit.*, pp. 63-64.

<sup>20</sup> CARELLI, ANTONIO, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, pp. 20-21.