

OA 2

Si usted iniciara un nuevo negocio, ¿cuáles factores tomaría en cuenta para evaluar las necesidades de capacitación de la empresa?

7.2 Fase 1. Evaluación de las necesidades

Si usted es propietario de una empresa o la administra, ¿cómo puede saber cuánta y qué tipo de capacitación necesitan los empleados? Los siguientes son algunos de los tipos más comunes de capacitación para los empleados:

- Inducción de los empleados recién contratados
- Capacitación básica en el puesto de los recién contratados
- Capacitación gerencial
- Capacitación en ventas
- Capacitación ejecutiva
- Capacitación en computación y tecnologías de información
- Capacitación en servicio al cliente
- Capacitación para el cumplimiento de la ley (y regulaciones)
- Capacitación en ética
- Capacitación en temas de diversidad

Para responder estas preguntas, es necesario llevar a cabo una evaluación de las necesidades de capacitación. Un estudio que realizó la American Society for Training and Development) reveló que las organizaciones realizan evaluaciones de necesidades menos de 50% de las veces. Esta situación ha mejorado un poco, en parte debido a que los presupuestos de capacitación ajustados obligan a las empresas a garantizar que la capacitación que llevan a cabo esté bien alineada con sus objetivos. Ser capaz de evaluar con rapidez la capacitación que necesitan sus empleados es especialmente importante para las pequeñas empresas que no tienen el tiempo o los recursos para realizar extensos análisis de evaluación de necesidades. Hacer una evaluación de las necesidades no tiene por qué ser una tarea laboriosa, como lo muestra la sección de aplicación en la pequeña empresa en este capítulo.²

Como se muestra en la figura 7.2, una evaluación de las necesidades consta de tres partes: un análisis de la organización, un análisis de tareas y un análisis de personas. Cada una se estudiará más adelante.

7.2a Análisis de la organización

El **análisis de la organización** es un examen del entorno, de las estrategias y de los recursos de la empresa para determinar en dónde se debe enfocar la capacitación. Con este propósito, el personal de RH recaba información sobre la calidad de bienes y servicios que proporcionan

análisis de la organización

Examen del entorno, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en dónde se debe enfocar la capacitación

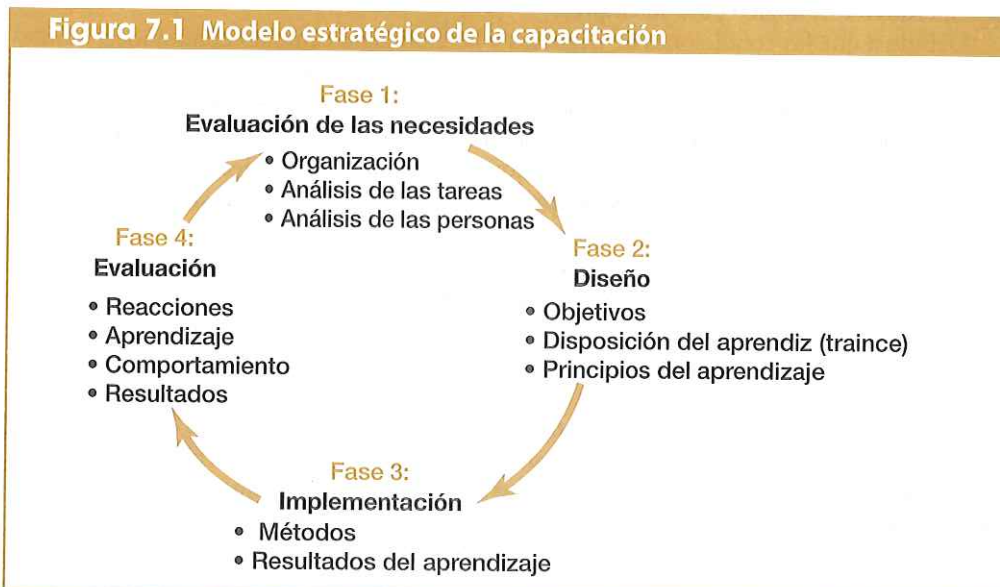
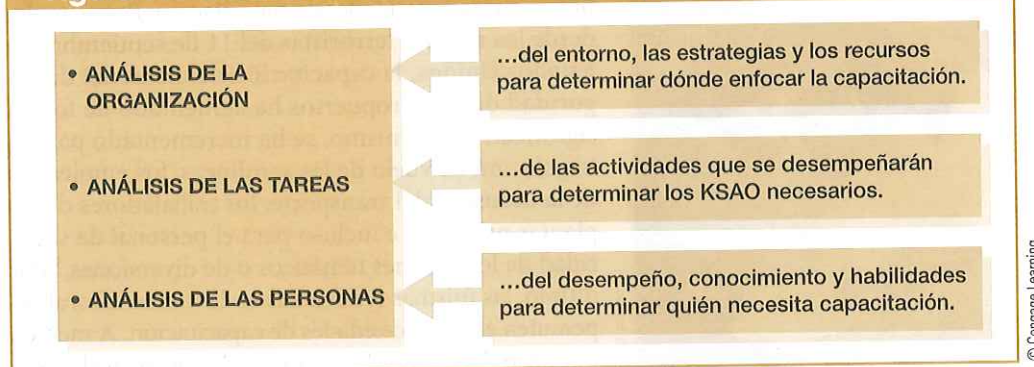


Figura 7.2 Evaluación de las necesidades de capacitación



los empleados, el ausentismo, la rotación y la cantidad de accidentes para determinar qué tipo de capacitación se requiere. La disponibilidad de reemplazos potenciales y el tiempo necesario para capacitarlos también son factores importantes dentro del análisis de la organización. Otras cuestiones, como el cambio tecnológico, la globalización, las iniciativas de participación de los empleados y mejora de la calidad, las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones necesitan capacitación. ¿Por qué? Esto se debe a que estas condiciones hacen que los empleados, en especial los nuevos directivos de la empresa, adopten nuevos roles, asuman nuevas responsabilidades y se deban adaptar a una cultura y a formas nuevas de hacer negocios.



Aplicación en la pequeña empresa

Guía de la pequeña empresa para evaluar con rapidez sus necesidades de capacitación

Realice un monitoreo del entorno. Observe continuamente lo que sucede en su industria y en la organización con el fin de anticipar las necesidades futuras de capacitación. Consiga la ayuda de empleados y gerentes para llevar a cabo el proceso. Pregunte a los gerentes acerca de sus metas estratégicas, su impacto en la organización y en consecuencia acople su análisis.

Efectúe un monitoreo interno. Determine cuáles habilidades son más importantes de adquirir en función de las necesidades actuales y futuras de su organización. ¿Cuáles ofrecerán el mayor rendimiento?

Recabe datos de la organización. Los datos de desempeño de su empresa (por ejemplo, los errores, las ventas y las quejas de los clientes) y los datos de personal (como la rotación y el ausentismo) pueden ser muy útiles como punto de partida.

Formule un plan Una vez que la necesidad de capacitación ha sido identificada, establezca las diversas formas para ofrecerla y considere los costos y beneficios de cada

una. Determine qué tipo de crecimiento o cualquier otra medida es un resultado razonable de la capacitación.

Utilice los programas gubernamentales estatales y locales. Numerosos gobiernos estatales y locales tienen programas para ayudar a las pequeñas empresas a capacitar a sus empleados. Por ejemplo, la Comisión Laboral de Texas pagará a las pequeñas empresas del estado hasta 1,450 dólares por cada nuevo empleado de tiempo completo contratado y capacitado en una universidad local. (El monto es de 725 dólares por cada empleado actual capacitado.)

Realice que el proceso de evaluación de las necesidades sea continuo. Repita estas actividades a medida que su empresa o negocio necesite un cambio.

Fuentes: "TWC Launches Small Business Employee Training Program", en *Your Houston News* (20 de noviembre de 2010), <http://www.your-houstonnews.com>; "Employee Training Tips", en *D&B.com*, <http://small-business.dnb.com>; Ron Zemke, "How to Do a Needs Assessment When You Think You Don't Have Time", en *Training* 35, núm. 3 (marzo de 1998): pp. 38–44.

Debido a que los trabajadores de edad avanzada están cerca del retiro, los más jóvenes deben estar capacitados para desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para tomar su lugar. La disponibilidad de los posibles reemplazos y el tiempo necesario para capacitarlos son dos factores que deben considerarse en el análisis de la organización.



Noel Hendrickson/Digital Vision/Getty Images

Los temas económicos y políticos de un país influyen en las necesidades de capacitación. Por ejemplo, desde los ataques terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos, la capacitación del personal de seguridad de los aeropuertos ha aumentado de forma significativa. Asimismo, se ha incrementado para la tripulación de vuelo de las aerolíneas, los empleados de la industria del transporte, los trabajadores de las plantas nucleares e incluso para el personal de seguridad de los parques temáticos o de diversiones.³ Por último, las mismas tendencias en la fuerza laboral repercuten en las necesidades de capacitación. A medida que los trabajadores de mayor edad se acercan al retiro, los más jóvenes deben enfocarse en desarrollar las habilidades y el conocimiento necesarios para ocupar su lugar.

Realizar un análisis de la organización también trata de examinar de cerca los recursos tecnológicos, financieros y humanos disponibles de una empresa para brindar capacitación. Los departamentos de recursos humanos se encuentran bajo presión constante para aprovechar el dinero que se invierte en ella.

Empresas como Motorola, Ford y Merck descubrieron que mediante el uso prudente de la tecnología de información, redujeron de forma significativa sus presupuestos de capacitación. Otras empresas contratan sus programas de capacitación por outsourcing, o al menos parte de ellos, a socios externos para reducir costos o aprovechar la experiencia de la que carece la empresa. Otras organizaciones compran “fuera del estante” materiales de los cursos desarrollados por las empresas de capacitación en lugar de elaborarlos por su cuenta. Una nueva tendencia es que las empresas se asocien con otras en sus cadenas de suministro con el fin de capacitar en conjunto a sus empleados de manera más rentable.⁴

7.2b Análisis de las tareas

El segundo paso en la evaluación de las necesidades de capacitación es el **análisis de las tareas**, el cual implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades que se deben desempeñar y los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos (KSAO) necesarios para realizarlas. Por lo general, esta información se puede obtener del análisis del puesto, en el caso de los puestos existentes en la organización. Si los puestos son nuevos o han cambiado, el primer paso del análisis de las tareas es elaborar una lista de todas las actividades o deberes que ellos incluyen. El segundo paso es crear una lista de los pasos que debe dar el empleado para completar cada tarea. Una vez que se entendió por completo el puesto, se puede definir el tipo de desempeño que se requiere (como el discurso, la discriminación y la manipulación) y las habilidades y el conocimiento necesarios para ocuparlo. Por ejemplo, en la tarea de tomar una radiografía del tórax, un radiólogo coloca correctamente al paciente (manipulación), le da instrucciones especiales (discurso) y revisa la distancia adecuada entre el tubo de rayos X y el paciente (discriminación). Los tipos de habilidades y conocimientos del desempeño que necesitan los capacitandos pueden determinarse mediante la observación y el planteamiento de preguntas a los empleados capacitados y mediante la revisión de las descripciones de puestos. Esta información ayuda a los capacitadores a seleccionar el contenido de los programas y a elegir el método más efectivo de capacitación.

Los puestos cambian con rapidez en el veloz entorno actual, por lo que en lugar de enfocarse en una secuencia fija de tareas, más empresas han descubierto que sus empleados necesitan conjuntos más flexibles de competencias con la finalidad de adaptarse a los cambios

análisis de las tareas

Proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación con base en un estudio de las tareas y deberes que implica el puesto