



Proceso de capacitación

A. Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional.** Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: "¿quién necesita capacitación" y "¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?". Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: "¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?", "¿qué habilidades se requieren?", "¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?". Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

B. Establecimiento de objetivos específicos de capacitación

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible. Una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil, en el mejor de los casos. Considere estos propósitos y objetivos para un programa de capacitación que implique cumplir con un trabajo:

Área de capacitación: Cumplimiento del trabajo

Propósito: Brindar al supervisor:



1. Conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
2. El conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades en el empleo.
3. Las habilidades para aplicarlos.

Objetivos: Para ser capaz de:

1. Citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables y no aceptables.
3. Exponer cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.
4. Describir por qué tenemos disciplina, acción disciplinaria y procedimientos de quejas.
5. Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas.
6. Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas, indicando quiénes quedan cubiertos.

Como se observa el *propósito* se establece antes que nada. Los objetivos específicos de aprendizaje que le siguen dejan pocas dudas acerca de lo que debería lograr la capacitación. Con estos objetivos los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz. Como ilustración en el ejemplo anterior, un aprendiz será capaz o no de describir cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.

C. Métodos de capacitación y desarrollo

Cuando una persona está trabajando en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desarrollar ciertas tareas. Cuando se consideran diversos métodos de capacitación y desarrollo se aplica la misma lógica. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque una cantidad creciente de capacitación y desarrollo tiene lugar en el puesto de trabajo en el momento en el que el empleado necesita la capacitación, muchos programas tienen lugar lejos del ambiente del trabajo. Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de *capacitación combinada*. Por ejemplo, Bret Skou-sen, director de desarrollo organizacional y de personal de Black & Decker, explica: "Realmente nos hemos desplazado hacia un enfoque combinado en los tres últimos años. Ofrecemos aprendizaje virtual, aprendizaje virtual en vivo capacitación basada en computadoras y una gran abundancia de cursos impartidos por instructores justamente aquí en nuestra universidad y a distancia". A continuación se exponen los métodos de capacitación y desarrollo.

Cursos impartidos por instructores:



El método de cursos impartidos por instructores continúa siendo eficaz para muchos tipos de C y D. Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada. Además, la personalidad o el carisma del instructor podrán emocionar a los estudiantes que quieren aprender. Tradicionalmente, los instructores daban sus pláticas en frente de los estudiantes. Ahora los instructores pueden transmitir sus conferencias en forma virtual. El instructor todavía está a cargo de la clase, pero no está físicamente de pie frente a los estudiantes. Estos últimos pueden hacer prácticamente cualquiera de las actividades que hacían en un salón de clases tradicional, como compartir anotaciones en pizarrones, comunicarse como individuos y grupos, o visualizar materiales de video, entre otras actividades. Los estudiantes no tienen que esperar hasta las horas de asesoría de un profesor para comunicarse con él, ya que pueden enviar un correo electrónico en cualquier momento.

Estudio de caso:

Un estudio de caso un método de Capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo.

Cuando se trata de una compañía real espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor apreciación de su condición y de su ambiente financiero. La investigaciones sobre las compañías se ven facilitadas significativamente gracias a la disponibilidad de ha de datos de bibliotecas como EBSCOhost. Con frecuencia el método de estudio de caso desarrolla en un salón de clases con un profesor que se desempeña como facilitador.

Modelado de comportamiento:

Método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores como manejar diversas situaciones.

Representación de funciones o de roles:

Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real.

Juegos de negocios:

Método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o mas organizaciones



hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.

Prácticas en el manejo de documentos:

Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador.

Capacitación en el puesto de trabajo:

Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de los puestos de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.

Rotación de puestos:

Método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto a otro para ampliar su experiencia.

Capacitación de aprendices:

Método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo.

D. Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo

La sección anterior se concentró en los diversos métodos de capacitación y desarrollo que están disponibles para las organizaciones, y la lista está cambiando en forma constante, En esta sección, nuestra atención se dedica a la manera en la que la capacitación se impartirá a los participantes.

Universidades:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo bajo el auspicio de la organización.

Educación superior en línea:

Oportunidades educacionales que incluyen los programas de licenciatura y capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea de forma total o parcial.

Sistema de vestíbulo:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo.

**Videos:**

El uso de medios de video como DVD, videocintas y breves secuencias de películas continúa siendo un sistema difundido de implementación de capacitación y desarrollo.

Aprendizaje electrónico:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea.

Realidad virtual (aprendizaje en tercera dimensión):

Extensión única del aprendizaje electrónico que permite a los aprendices visualizar los objetivos desde una perspectiva que, de otra manera, sería impráctica o imposible.

Simuladores:

Sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo.

E. Implantación de programas de capacitación y desarrollo

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos, Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una larga sucesión de programas exitosos sin duda mejorará la credibilidad de la capacitación y el desarrollo.

La implantación de los programas de C y D a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiado ocupadas como para destinar tiempos a la capacitación y el desarrollo, De acuerdo con un ejecutivo especializado en desarrollo administrativo, "los ejecutivos están demasiado ocupados en la tala del árbol proverbial como para detenerse a afilar sus hachas". Otra dificultad en la implantación del programa es que se debe disponer de capacitadores calificados. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la compañía" sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos.

La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa. La retroalimentación de los participantes es vital en esta etapa porque con frecuencia existen problemas en los programas nuevos. Tal vez exista dificultad para programar la capacitación en torno de los requisitos actuales del trabajo. A menos que el empleado sea



nuevo para la empresa, sin duda tendrá que realizar deberes específicos de tiempo completo. Otra dificultad en la implantación de programas de capacitación y desarrollo es el mantenimiento de registros. Es importante mantener registros de capacitación, que indiquen qué tan bien se desempeñan los empleadas durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos de la medición de la eficacia del programa y la gratificación del progreso de los empleados en la compañía. Los problemas mencionados tienen soluciones, y cuanto más eficaz sea la forma en que se resuelvan, mayores serán las probabilidades de éxito.

F. Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo

Los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque esta tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión. Aunque las corporaciones estadounidenses gastan miles de millones de dólares al año en la capacitación de los empleados, no existe consenso dentro de la comunidad sobre cómo determinar su valor. Lo que podría estar faltando es un objetivo empresarial claramente definido para el resultado. Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros. Sin una retroalimentación y datos exactos sobre la eficacia del programa de capacitación, el dinero gastado tal vez resulte un desperdicio.

Obviamente la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación. Por eso, el departamento de C y D debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos. El modelo de Kirk-patrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son: 1. opiniones de los participantes, 2. alcance del aprendizaje, 3. cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y 4. logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

Opiniones de los participantes

La evaluación de un programa de capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo uno no siempre se puede basar en tales respuestas. Tal vez la capacitación tuvo lugar en una localidad exótica con instalaciones para jugar golf o para otras actividades de esparcimiento, y en tal caso la



experiencia general influirá sobre los reportes. Sin embargo, este enfoque es una buena forma de obtener retroalimentación y de adquirirla de manera rápida y económica.

Alcance del aprendizaje

Algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación y desarrollo. Un procedimiento de evaluación es el diseño de pre-tests y post-tests para un grupo de control. En este procedimiento, los dos grupos reciben las mismas pruebas antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no la recibe. Cada grupo se integra con aprendices asignados al azar. Las diferencias en los resultados de las pre-tests y de las post-tests entre los grupos se atribuyen a la capacitación impartida. Un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar al resultado.

Cambio en el comportamiento

Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos. Suponga que un administrador se sienta en la hilera del frente en una sesión de capacitación acerca de la dotación de autoridad a los subordinados, que asimila y comprende toda la información, y obtiene una calificación de 100 en una prueba en relación con el material expuesto, pero la siguiente semana regresa al ámbito de trabajo y continúa comportándose de la misma manera autocrática del pasado. La mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

Logro de los objetivo de la capacitación y el desarrollo

Otro enfoque para la evaluación de los programas de C y D es el que se relaciona con la determinación del grado en el cual los programas alcanzan los objetivos y tienen realmente un efecto sobre el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir el número y la severidad de los accidentes en un 15 por ciento la comparación de las tasas de accidentes antes y después de la capacitación ofrece una métrica adecuada del éxito. Como otro ejemplo, una empresa podría establecer una métrica del rendimiento sobre la inversión (RSI). Sin embargo en algunas circunstancias las cifras reales del RSI son difíciles de establecer debido a la dificultad de aislar los efectos de la capacitación.

Benchmarking

El benchmarking es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañía que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas. Ya que



los programas de capacitación para las empresas individuales son únicos las medidas de capacitación necesariamente son amplias. Las preguntas comunes acerca del benchmarking se concentran en métricas como los costos de la capacitación, la razón entre el personal de capacitación y el número de empleados, y si se están usando sistemas de capacitación nuevos o más tradicionales. La información obtenida a partir de estas preguntas probablemente carece del detalle necesario para permitir mejoras específicas en el programa de capacitación. Sin embargo una empresa puede reconocer, por ejemplo que otra organización es capaz de impartir una gran cantidad de capacitación por un costo relativamente bajo. Esta información podría entonces impulsar a la empresa para dar un seguimiento a las entrevistas o para realizar visitas en el sitio para determinar si ese fenómeno representa una “mejor práctica”.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación. P. 223