

# El proceso lógico de la función de la capacitación

## INTRODUCCIÓN

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo. Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores. De esta manera este trabajo busca como objetivo dar a conocer las etapas que deben ser llevadas para lograr una adecuada realización de la función de la capacitación de un personal, está consiste en diferentes sistemas y etapas.

## EL PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

### 1. ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

La función de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control por ello se presenta el siguiente Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación. Este modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

#### a.1. Etapas del modelo

##### a.1.1. Primera etapa

Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la Organización como:

- Proceso de selección de personal
- Inventario de recursos humanos.
- Análisis de puestos.
- Organización formal

- Descripción de funciones.
- Necesidades de desarrollo de la empresa.

La información arriba mencionada proporcionará al Departamento de Capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.

Sistema productor "Departamento de capacitación"

Sistema(s) receptor (cs) "Departamento(s) X de la organización"

#### *a.1.2. Segunda etapa*

Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre "lo que es" y "lo que-debiera ser" siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

Sistema productor "Departamento de capacitación"

Necesidades y requerimientos de capacitación

Sistema(s) receptor(es) "Departamento(s) X de la organización"

### *a.1.3. Tercera etapa*

Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

Misión

Objetivos generales

Filosofía

Valores

Necesidades y requerimientos de capacitación

Sistema(s) receptor(es) "Departamento (s) X de la organización"

Sistema productor "Departamento de capacitación"

### *a.1.4. Cuarta etapa*

Establecimiento de nielas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

Misión Objetivos generales

Filosofía

Necesidades y requerimientos de capacitación

Sistema(s) receptor(es) “Departamentos X de la capacitación

Sistema productor “Departamento de capacitación”

Metas

Cuantificables Realistas Adecuadas

#### *a.1.5. Quinta etapa*

Establecimiento de programas. Los Programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como pueden ser el PERT (Program, Evaluation Review Technique) y el C P M (Critical Path Method).

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

- Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- Habilidades para la implementación.
- Recursos necesarios para su consecución.

De esta manera se puede establecer el siguiente modelo: En base al modelo presentado, se busca que el Departamento de Capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.

Dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- Determinación de actividades y larcas concretas y evaluables.
- Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.

Sistema productor “Departamento de capacitación”

Misión

Objetivos Generales

Filosofía

Metas

Cuantificables

Realistas

Adecuadas

Programas de Trabajo

Necesidades y requerimientos de capacitación

Sistema(s)

Receptor(es)

“Departamentalización X de la organización

Conocimiento y experiencia

Habilidades específicas

Otros recursos talentos y habilidades

## **2. CÓMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE EDUCACIÓN**

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. De esta manera se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

La primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en

conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación."

Especialmente, la empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. Esta política si bien es justa al limitar la función y, por tanto, ceñir su presupuesto y no gastar inútilmente en cursos superfluos e innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquél que sea directamente responsable ante la empresa. Esto es considerado de vital importancia en el presente y de trascendencia hacia el futuro, entendiéndose en términos generales, sin importar el nivel y situación del empleado, ni la magnitud y posibilidades de la empresa.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo

### **b.1. Definición, origen, técnicas y beneficios**

Podrían definirse las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

- Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.
- Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.

- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial. h) Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorías.
- Reconocimientos oficiales.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:

- Entrevista individual.
- Entrevista de grupo.
- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- Inventario de recursos humanos.
- Datos estadísticos.
- Comités.
- Informes y opiniones de consultores externos.
- Diagnóstico organizacional.

La detección de necesidades es como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para el inicio del proceso de Capacitación y Adiestramiento.

Algunos de los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

- Análisis y localización de necesidades educativas.
- Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- Definición de recursos necesarios como:
  - Eventos a realizar
  - Cuerpo de instructores
  - Materiales didácticos necesarios
  - Metodología a emplear
  - Recursos físicos
  - Auxiliares didácticos necesarios
  - Apoyo al inventario de recursos humanos.



## **b.2. Centros de evaluación**

Los centros de evaluación pueden ayudar a las empresas en la identificación temprana del personal apto para la gerencia y en el diagnóstico de las necesidades de desarrollo individual para alcanzar un nivel gerencial, a fin de que los esfuerzos del entrenamiento puedan emplearse más eficientemente.

Estos centros de evaluación pueden actuar como un poderoso estimulante del desarrollo de gerentes investigando a fondo e identificando acciones para su posible desarrollo. Además, este método puede incrementar el acierto de la selección inicial de vendedores o gerentes en potencia, que darán al instructor mejor material con qué trabajar. Más de cien organizaciones estadounidenses, grandes y pequeñas, usan actualmente este método con gran éxito; entre ellas están at & t, ibm, sears roebuck, ford, kodak Y merrill lynch. Otras tantas están poniendo en práctica este procedimiento en forma muy activa. En México hemos aplicado este modelo con las adaptaciones del caso en importantes instituciones bancadas.

Las razones por las que hay cada vez más interés en la técnica son tres:

- Lo acertado de esta técnica ha sido probado en estudios llevados a cabo en la at & t, ibm, sears roebuck y standard oil (ohio). Los candidatos seleccionados han tenido dos o tres veces más posibilidades de alcanzar el éxito, a niveles gerenciales altos, que los que han sido promovidos sobre las bases de juicios de supervisión.
- El tiempo y dinero son ahorrados, al combinar evaluación y desarrollo en el mismo procedimiento. La participación en el programa es una experiencia extraordinaria de aprendizaje, tanto para los participantes como para la alta gerencia, que evalúa, observa y toma nota de la conducta de los participantes.
- La aceptación por parte de la gerencia es buena, porque con los centros de evaluación se da importancia a la administración. Los gerentes que han experimentado con esta técnica están impresionados porque la simulación es un reto al empleado, que se tiene que encarar a movimientos gerenciales ascendentes y, de hecho, los gerentes de línea establecen un juicio del potencial y de las necesidades de desarrollo gerenciales.

Los centros de evaluación difieren mucho en tamaño, costo, contenido, asesoramiento y administración; según sea su objetivo, las dimensiones de lo que va a ser evaluado y según el número de empleados participantes. Básicamente, un centro de evaluación es un procedimiento formal que incluye ejercicios individuales y de grupo para identificar los factores de éxito en la administración y en las ventas, considerados importantes para un puesto o nivel determinado dentro de la gerencia.

Esta técnica difiere de otras en que un número de personas son tratadas al mismo tiempo por gerentes entrenados, quienes por lo general, no están directamente en funciones de supervisión. Estos gerentes conducen y califican la evaluación usando múltiples ejercicios para valorar la conducta. El centro típico está dirigido para identificar el potencial de gerentes de bajo nivel para niveles de gerencia media. Doce participantes son designados por sus supervisores inmediatos, que los consideran como posibles candidatos, debido a su actuación en el trabajo. Durante dos días los participantes intervienen en ejercicios tendientes a mostrar

la conducta que se supone importante en cada organización en particular.

### **b.3. Evaluación y Aplicaciones**

Los centros para descubrir capacidades en personas que no ocupan puestos gerenciales y que son candidatos a puestos de supervisión a menudo duran sólo un día, mientras que los de candidatos a mandos intermedios o de alta gerencia pueden prolongarse hasta dos días y medio. Los centros de evaluación son más populares y parecen tener mayor validez, cuando el puesto para el cual los individuos han sido considerados es totalmente diferente de su puesto ordinario; por ejemplo la promoción de vendedores o técnicos a puestos administrativos o de supervisores a mandos intermedios, donde deben obtener resultados a través de otras personas. Toda vez que el nuevo puesto requiere de conocimientos prácticos y habilidades mayores que las del puesto actual, es difícil que los gerentes evalúen las actitudes gerenciales de los candidatos con anterioridad a la promoción.

Al aumentar la necesidad de la temprana identificación de personal con capacidad gerencial y las necesidades de desarrollo, y por el enfoque que tienen los centros de evaluación, ha sido reconocido como el método más efectivo para obtener tal información. Básicamente, un centro de evaluación proporciona la evaluación múltiple de algunos individuos llevada a cabo al mismo tiempo por un grupo de evaluadores debidamente entrenados, que usan una gran variedad de ejercicios de grupo e individuales.

### **b.4. Habilidades gerenciales**

Aprovechando esta experiencia, las rápidas innovaciones en el proceso de entrenamiento y los métodos, que según se ha demostrado proporcionan a la empresa el material que necesita para tener éxito en los programas internos, se pudo establecer un programa tipo de centro de evaluación diseñado para adaptarlo a la mayor parte de las organizaciones. Fue diseñado y probado por D. K. D. de la American Management Association.

El objetivo básico fue crear un programa que pudiera identificar las habilidades y la capacidad de una persona para el primer nivel de supervisión, y proveer evaluaciones específicas con el propósito de ayudar al desarrollo en las siguientes habilidades gerenciales:

- *Habilidad funcional.* Éxito en determinado medio ambiente.
- *Planeación.* Desarrollo de un curso de acción para *alcanzar* objetivos.
- *Organización.* Estructurar y ordenar los recursos para lograr el objetivo de un plan.
- *Control.* Seguir el plan, modificándolo si es necesario, para alcanzar los resultados deseados.
- *Comunicación oral.* Transmisión de ideas de una persona a otra oralmente, de acuerdo con las reacciones de la persona que oye.
- *Comunicación escrita.* Transmisión por escrito, de ideas, de una persona a otra, sin tener la posibilidad de observar sus reacciones.
- *Orientación empresarial.* Definición de las metas y políticas de la organización como complemento de las propias del gerente.
- *Liderazgo.* Conseguir que la gente trabaje para alcanzar un objetivo.

- *Toma de decisiones.* Pesar cuidadosamente y seleccionar una o más posibilidades.
- *Creatividad.* Dar soluciones alternativas a los problemas.
- *Iniciativa.* Poner en práctica las ideas.
- *Flexibilidad.* Adaptación a los cambios, tanto en condiciones internas como externas, personales o impersonales.

Las definiciones de ocho de estas habilidades gerenciales emanaron de un programa interno de entrenamiento para supervisores, y cuatro se desarrollaron para ayudar a que el programa se adaptara a los requerimientos de supervisión de cada organización en lo particular. Estas cuatro últimas fueron elaboradas a través de revisiones generales del programa de entrenamiento gerencia! de los supervisores.

Con las habilidades gerenciales detectadas, el trabajo empezó desarrollando ejercicios individuales para usarse en el programa del centro de evaluación. Se determinó la parte del programa en que los participantes, para ser evaluados, deberían practicar varios ejercicios que serían elaborados bajo los siguientes parámetros:

- Diseñados para doce participantes.
- Manejados por el personal de la propia organización.
- De una duración conveniente para organizaciones pequeñas, medianas o grandes.
- Flexibilidad suficiente que permita, en el futuro, usos adicionales y ampliaciones.

La única división sistemática que proponemos para la labor de investigación de necesidades de entrenamiento es la de HECHOS Y MÉTODOS. Por "hechos" queremos significar una amplia gama de sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer, directa o indirectamente, las necesidades de la empresa. Por "métodos" entendemos las técnicas que con mayor o menor objetividad, ayudan a investigar y determinar las necesidades de educación.

Algunos "hechos" que actualmente sirven de base para determinar necesidades de educación, son:

- Empleados de nuevo ingreso. En este caso es necesaria una inducción y capacitación inicial con el fin de ubicar al nuevo colaborador en los objetivos y aspectos generales de la empresa.
- Rotación y transferencia de personal.
- Ascensos y promociones.
- Ausentismo.
- Evaluación del personal.
- Solicitud expresa y precisa de un empleado o ejecutivo, es decir, la solicitud por parte del interesado, para asistir a algún curso.
- Resultado de exámenes.
- Resultado de encuestas.
- Datos estadísticos en general.
- *Quejas.* Su frecuencia y grado.
- Estado concreto que enfrenta una empresa.

Por lo que toca a los "métodos" para investigar y determinar necesidades, queremos simplemente enunciar algunos:

- Grupos efectivos de trabajo, es decir, el método de discusión en grupos.
- Apoyo de consultores externos.
- Comité especial.
- Encuestas.
- Entrevistas.

Podemos decir, en general, que los diferentes métodos, tanto de labor individual como de trabajo en equipos se pueden ajustar y orientar para investigar y determinar necesidades educativas.

Los objetivos que puede lograr una actividad como la anteriormente descrita:

- Determinar realmente necesidades de capacitación.
- Lograr objetividad y retroalimentación de las personas directamente interesadas e informadas, como son los ejecutivos de una empresa.
- Promover la involucración y solidaridad hacia la función educativa.
- Por lo anterior, generar una mejor coordinación y comunicación entre las diferentes unidades de trabajo y la propia de capacitación.

### **3. SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS**

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que se deben lograr, esto es, se pueden responder y satisfacer dichas necesidades. Hemos intitulado este apartado "señalamiento de objetivos"\* pero, en realidad, se debe entender esta segunda fase del proceso como la función de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación. ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener? respecto del participante y de los cursos; ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? Estas son algunas interrogantes que debe responder el instructor de una empresa.

En consonancia con los objetivos y la política de una empresa, queremos mencionar las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

- Desarrollar un comportamiento individual.
- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento grupal.

La estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horarios, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios diversos, etc. Por contenido debemos entender la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc. En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de impartirse. Los jefes de línea y la unidad de capacitación comparten la responsabilidad de decisión respecto de la

materia de todo curso.

#### 4. CONTENIDO EDUCATIVO

Determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y objetivos de que se ha hablado anteriormente. Como punto de partida recordemos la triple concepción: *adiestramiento, capacitación y desarrollo*. En seguida proponemos una escala que, aunque semejante y basada en la triple concepción, tiene otro enfoque y sirve como base para el contenido de los diferentes programas de educación:

- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).
- Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo). No es posible incluir aquí una relación completa de temas o materias que deben impartirse, y a que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Sin embargo como mera orientación, queremos enunciar algunos temas que no deben ignorarse.

##### *A nivel elemental*

- Conocimientos de inducción a la empresa.
- Relaciones humanas.
- Elementos de administración.
- Comunicación.
- Organización del trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Productos y servicios.

##### *A nivel de capacitación y desarrollo*

- Administración general.
- Administración de personal.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Toma de decisiones.
- Sociología de la empresa.
- Motivación.
- Comunicación.
- Computación y sistemas de información.

## Educación y entrenamiento

### *Adiestramiento y capacitación*

#### *Conocimiento técnico-elemental*

#### *Entrenamiento ocupacional*

#### *Objetivo*

"Brindar información básica sobre la empresa y el puesto, conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo". Objetivo de las unidades de trabajo para su eficaz desempeño.

#### *Complementación profesional*

#### *Formación, capacitación y desarrollo integral*

#### *Desarrollo de la personalidad*

#### *Cambio de actitudes*

#### *Objetivo:*

"Proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico-profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad".

<b>CURSO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>DURACIÓN PROMEDIO</b>	<b>REACCIÓN DEL GRUPO</b>	<b>COMPOSICIÓN DEL GRUPO</b>
--------------	------------------	---------------	--------------------------	---------------------------	------------------------------

Profesional o técnico	90% a 100% Conocimientos técnicos				
-----------------------	-----------------------------------	--	--	--	--