

Capacitación y Adiestramiento

Factores Que Inciden En La Capacitación



Hasta hace algunos años, se pensaba que el desempeño de un trabajador por debajo de lo esperado se podía entender como falta de capacitación. Obviamente existen otras variables que pueden estar presentes.

A juicio del autor las causas de los problemas pueden ser tanto personales como de la organización.

- 
- “Cuando los problemas se deben a las deficiencias en las habilidades intelectuales(conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento”.

La capacitación, es entendida como la “diferencia entre el desempeño real y el requerido en una determinada área de actividad en la empresa.”

Necesidades De Capacitación Y Adiestramiento. Dos Niveles.

- 1.Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual o futuro.
- 2.Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Implicaciones De Las Anteriores Definiciones.

- La primera acepción , es más genérica, podría ser de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas que comúnmente carecen de las descripciones de puestos.
- La segunda definición es más complicada y supone la especificación de los requerimientos del puesto, para averiguar la diferencia mencionada.

El Desempeño Como Variable Concurrente



- “Involucrar el desempeño, requiere hablar de estándares, de niveles de eficiencia y de normas de actuación”.
- Por eso es importante preguntarse antes de pensar en capacitación y adiestramiento, ¿cuáles son los estándares específicos de rendimiento que la empresa desea alcanzar y hasta que punto se están alcanzando?

Surgimiento De Una Definición Conceptual De Capacitación.

- “Se entiende por las necesidades de capacitación, a la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes”.

Condiciones Para Establecer Las Necesidades De Capacitación



- 1. Se presentan en términos de puestos específicos y no referidas a las carencias de conocimientos en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.

Condiciones Para Establecer Las Necesidades De Capacitación



- 2. “Están vinculadas a los objetivos de la empresa y en los del propio puesto a través de los estándares, con lo cual el desempeño, por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.

- 
- 3. “Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.
 - Adicionalmente, se concluye que:
muchos problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.



- **OBSERVACIONES:**

La necesidad de capacitación y desempeño ineficiente, no deben considerarse sinónimos.

Solamente algunos problemas de desempeño se deben a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

¿Qué son las necesidades de capacitación y qué no son?

Que son:

Cuando se vinculan los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.

- No son

Las peticiones de jefes de área y los supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal

- 
- Cuando existe una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para solucionar un problema dado.

- Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.

- 
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
 - El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
 - La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
 - La selección poco razonada de cursos ofrecidos por la empresa y a los cuales se debe asistir.

- 
- La sistematización de las acciones de capacitación de la empresa.
 - El conjunto de datos previos y siguientes a la capacitación, que permiten un mejor criterio.
 - La garantía de que la capacitación será un éxito.
 - La demora innecesaria de los cursos, talleres, etc.

- 
- Debe reflejar los intereses y necesidades de los trabajadores

- El resultado de un trabajo estéril que consiste en averiguar hechos que no son de la competencia del especialista.

- 
- Proceso dinámico que se transforma en la medida en que las empresas y las personas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.
 - La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.

- 
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda la participación del personal como de los jefes inmediatos, además de los directivos.

- Los bajos niveles de escolaridad del personal.

Importancia de las necesidades de capacitación

- “La capacitación implica , adicionalmente la ejecución de cursos, seminarios o alguna otra modalidad”.
- Sin embargo, deben existir actividades preliminares, tales como: la determinación de las necesidades y la elaboración del curso.

- 
- A decorative graphic of a glowing pen nib, oriented horizontally. The nib is dark brown with a bright orange and yellow glow at the tip, and a purple-to-blue gradient along the shaft. It is set against a black background.
- También deben existir actividades posteriores, tales como la evaluación y el seguimiento, de los cursos o seminarios impartidos durante la capacitación.

Consideraciones respecto a la capacitación.

- 1. Dado que supone una estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema con objetivos definidos.
- 2. En la medida en que se relaciona con las metas y la problemática organizacional, se transforma en un sistema sumamente complejo.

- 
- 3. En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos abarca un periodo temporal que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.

- 
- 4. La capacitación está relacionada con las expectativas, temores, creencias y valores, de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación.

Por esa razón, las reacciones de esas personas pueden llegar a coadyuvarla o lo contrario, obstaculizarla.

Conclusiones.



- “La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario es un proceso humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados.”
- En este contexto resulta más comprensivo determinar las necesidades de capacitación, a través de la investigación y el análisis de la problemática.

- 
- En el proceso de investigación, se debe tener en cuenta lo siguiente: la realidad empresarial, su filosofía, los objetivos y las metas, los estándares de actuación y los procesos en el trabajo, la selección, la inducción a los cargos, la comunicación, los procesos de evaluación del desempeño, las descripciones de los cargos y los manuales de funciones, entre otros muchos factores.

Tipos de necesidades de capacitación.

- Según la consideración de algunos autores, existen distintas necesidades de capacitación:
- Manifiestas y encubiertas (Mendoza).
- Organizacionales, ocupacionales e individuales. (Boydell).
- Macronecesidades y micronecesidades. (Donaldson y Scannel).

- 
- Manifiestas. “ Esta clasificación fue descrita en 1971. Corresponde a las necesidades evidentes surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

Es fundamental conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los RR.HH.

¿A qué corresponden las necesidades manifiestas?

1. Al ingreso de nuevo personal en la empresa.
2. A las promociones y ascensos de empleados en la empresa.
3. A la ocupación de un cargo nuevo en la empresa.
4. A los cambios de maquinaria, herramientas y nuevas tecnologías.
5. A la inclusión de métodos de trabajo y procedimientos novedosos.
6. Al establecimiento de nuevos estándares de actuación.

- 
- La capacitación requerida para atender las necesidades manifiestas ha recibido el nombre de preventiva. Por tal razón se presume que los cursos, seminarios, etc, deberán ser impartidos antes de que los trabajadores involucrados ocupen nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

¿A qué corresponden las necesidades encubiertas?

- Las necesidades encubiertas se dan de que los trabajadores ocupen normalmente sus puestos y presenten problemas de desempeño, derivados de la falta de u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.
- En este caso, el personal continuará en su puesto y las acciones de capacitación serán correctivas.

¿Qué son necesidades, organizacionales, ocupacionales e individuales?

- Tom H. Boydell, introdujo en 1971, la segunda clasificación: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales, el autor del texto le agrega una categoría mas: departamentales.
- En este caso según Boydell está implicada una parte importante de la empresa: el cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos o la modificación de políticas empresariales.

- 
- En cuanto a las necesidades departamentales, son las que afectan un área importante de la sección.
 - Las necesidades ocupacionales, son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, empresa, llámese división, gerencia, departamento o mecánico, supervisor de producción, proyectista, técnico en sistemas, etc.
 - Las necesidades individuales o personales se relacionan con respecto a cada trabajador.

¿Qué son macronecesidades y micronecesidades de capacitación?

- La última clasificación, descrita en 1979 por Donaldson y Scannell corresponde a lo siguiente:
- Macronecesidades de capacitación corresponden a la población completa de la misma clasificación organizacional. Esta se presenta cuando se cambia una política o se adopta un nuevo procedimiento.
- Micronecesidades de capacitación, corresponden a pequeños grupos de empleados o a las necesidades que presenta un individuo.