

PLANEACIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVOS DE LA SESIÓN:

- Analizar el enfoque sistemático de la capacitación y desarrollo.
- Describir los componentes para evaluar las necesidades de capacitación.
- Identificar los principios del aprendizaje y describir la forma en que facilitan la capacitación.
- Identificar los diferentes métodos de capacitación.
- Explicar las ventajas y desventajas de varios criterios de evaluación.
- Describir los programas de capacitación especiales más comunes.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación tiene mucha importancia en el éxito de las organizaciones, ya que desempeña una función central en la alimentación y refuerzo de las capacidades que hacen competitivas a las empresas y es por ello que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Los puestos que exigen pocas habilidades son rápidamente reemplazados por otros puestos que requieren actitudes técnicas, personales y de solución de problemas. Las tendencias recientes hacia el *empowerment* o delegación de autoridad, administración total de la calidad, trabajo en equipo y negocios internacionales, hace que para todo el personal de la empresa desarrolle habilidades que le permita manejar asignaciones nuevas y más exigentes.

ALCANCE DE LA CAPACITACIÓN

Muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar, pero otros requieren de capacitación extensa antes de poder contribuir con sus esfuerzos a la organización. Sin embargo la mayoría necesita una capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz o bien ajustarse a las nuevas formas de trabajo.

La palabra capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus integrantes.

Sin embargo, expertos en recursos humanos distinguen entre capacitación, que se orienta hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, se orienta más a la expansión de habilidades de un empleado en función de sus responsabilidades futuras.

La razón de la capacitación es darles a los nuevos empleados los conocimientos, actitudes y habilidades para que logren un desempeño satisfactorio. A medida que el tiempo pasa, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos.

Como resultado es posible que sean más eficaces en su puesto y puedan desempeñar otros puestos más elevados.

Inversión en Capacitación

Por ejemplo, en los Estados Unidos las empresas gastan más de 60,000 millones de dólares en ofrecer 2 millones de horas de capacitación forma. Además se gastan otros 180,000 millones de dólares en instrucción informal que van desde las habilidades básicas de cómputo, hasta servicio al cliente. La mayoría de la capacitación está basada en tecnología informática.

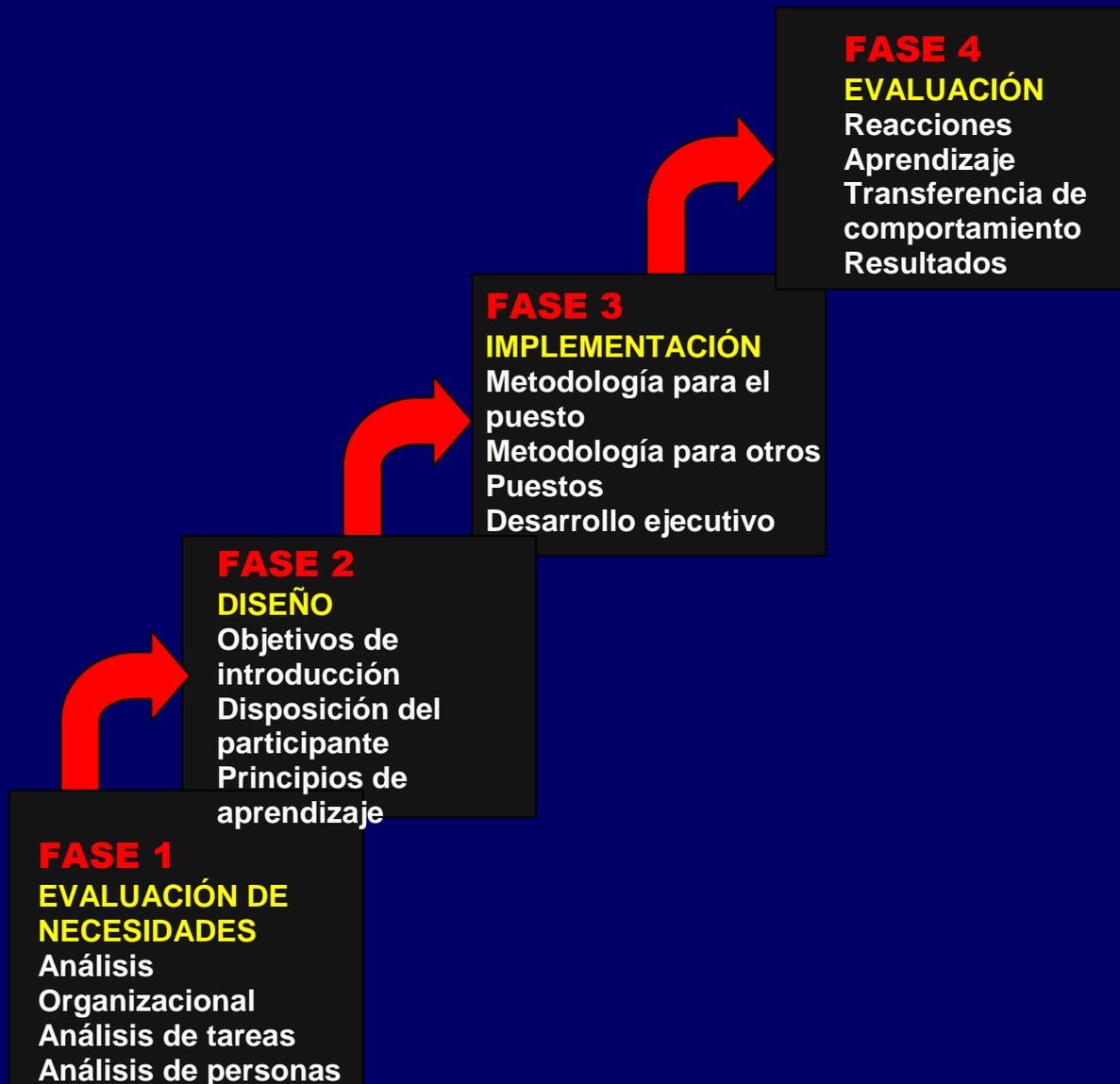
Inversión en Capacitación.

Como la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, los programas de capacitación van enfocados hacia las metas y estrategias organizacionales. Algunas empresas no hacen caso de esto y actúan más bien copiando a sus competidores por impulso y por lo tanto gran parte de la inversión se desperdicia. Muchos de los programas de capacitación están mal dirigidos, diseñados y evaluados.

Para evitar esto, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación, el cual supone cuatro fases:

-  Evaluación de necesidades.
-  Diseño del programa.
-  Instrumentación.
-  Evaluación.

La siguiente figura representa un modelo útil para los diseñadores de los programas de capacitación, el cual se utilizará como marco de referencia para un organizar el material,



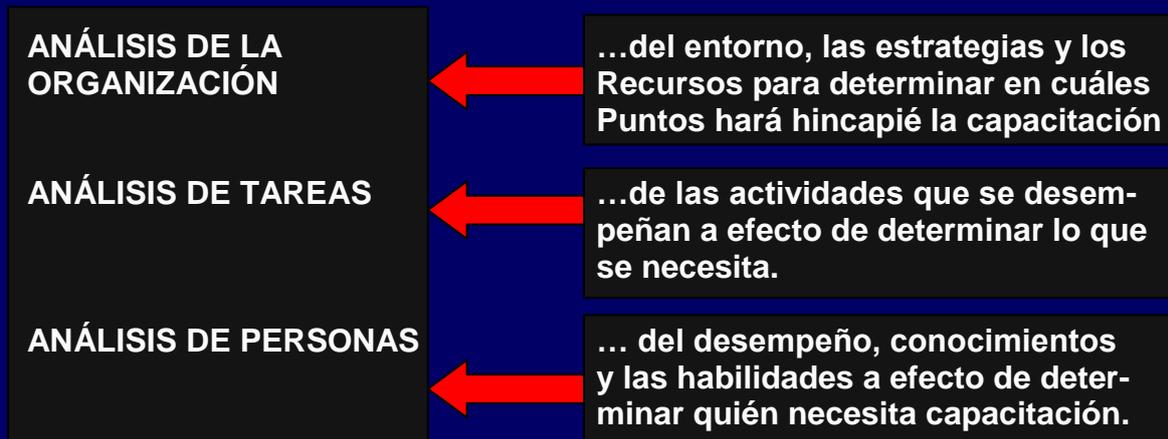
FASE 1: Detectar las necesidades de capacitación.

El Departamento Recursos Humanos debe permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quién los precisa, y qué métodos son mejores para proporcionar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Si usted observa que de manera consistente los empleados no alcanzan los objetivos de productividad, podría ser una señal de que se requiere capacitación.

Si las empresas reciben cantidad excesiva de quejas clientes sería una señal de una capacitación inadecuada.

Para asegurarse recursos humanos de que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis.



Análisis de la organización.

El análisis de la organización es la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

El primer paso para la evaluación de necesidades es identificar las fuerzas generales que pueden influir en la necesidad de capacitación.

El **Análisis Organizacional**, es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

Otros aspectos no menos importantes están en función a las **iniciativas estratégicas** de la empresa. Por ejemplo ciertos programas de capacitación se enfocan en el manejo del acoso sexual que adoptan empresas como Zenith y en la Ciudad de Minneapolis, reflejan la influencia de cuestiones ambientales sobre la capacitación.

Dentro de las iniciativas estratégicas existen fusiones visiones adquisiciones donde se requiere que los empleados adopten nuevos papeles y responsabilidades y se ajusten a la nueva cultura y formas de hacer negocios.

Además existen aspectos tales como el cambio tecnológico, globalización, reingeniería, administración de calidad total que influyen en la manera de trabajar y en los tipos de habilidades necesarias para hacerlo.

Existen otros aspectos de planeación táctica que también influyen sobre una capacitación inmediata, por ejemplo, la reestructura organizacional, recortes de personal, cesión de autoridad (*empowerment*) y trabajo en equipo.

Por último, las tendencias de la fuerza de trabajo afectan las necesidades de capacitación.

Los empleados valoran cada vez más su desarrollo y crecimiento personal y por lo tanto hay mayor deseo de aprender.

Las organizaciones obtienen información para analizar los costos directos e indirectos de la mano de obra, calidad de los bienes y servicios, ausentismo, la rotación de personal y número de accidentes. Por lo tanto la disponibilidad de reemplazos potenciales y el tiempo necesario para capacitarlos son otros factores importantes en el análisis de la organización

Empresas como Motorola, Ford ha descubierto que se utilizan la tecnología informática correctamente pueden reducir su presupuesto de capacitación hasta en un 50%, al mismo tiempo que conservan un buen nivel de servicios. Es decir, a ser más con menos.

Sugerencias para hacer una evaluación rápida de las necesidades:

NOTA 1. Analice el alcance del problema. El sentido común dicta que las cuestiones pequeñas y locales requerirán que se reúna menos información que los problemas más grandes que tienen impactos mayores sobre la empresa. Plantee a los gerentes una serie de preguntas respecto de la índole del problema efectos sobre la organización, y encamine su análisis con base en sus respuestas.

NOTA 2: Haga un análisis de la organización. Permanezca conectado con lo que ocurre en la organización para poder anticipar las necesidades de capacitación futuras. Cuando se esté a punto de utilizar una nueva tecnología, a nadie debe tomar por sorpresa la necesidad de una capacitación inmediata. La evaluación de las necesidades es un proceso que requiere de su compromiso con la empresa.

NOTA 3: Obtengan información que necesita. No lleve a cabo un análisis excesivo antes de reportarse con sus gerentes. Demuéstreles que entiende que ellos necesitan actuar y proporcíóneles actualizaciones información que usted tenga. Si fuese necesario, explique que sería más valioso llevar a cabo un análisis más profundo.

NOTA 4: No olvide el expediente de los pendientes. Muchas veces la información reunida para otros propósitos puede estar relacionada con su tema de capacitación. Los datos de desempeño como lo pueden ser quejas de los clientes, y los datos de colocación de personal (por ejemplo pruebas, rotación y ausentismo de los empleados) son muy útiles como un punto de partida.

NOTA 5: Utilice palabras sencillas. En lugar de utilizar palabras como análisis o evaluaciones, emplee palabras simples para informar a los gerentes lo que hace:

- a. Detectar el problema.
- b. Señalar las distintas formas de llegar al mismo.
- c. Instrumentar una solución basada en costo/beneficio.
- d. Determinar la eficacia y la eficiencia de la solución.

NOTA 6: Apóyese en Intranet. Aproveche la tecnología informática, que le permite comunicarse con otros para plantear preguntas, resumir respuestas, compartir recursos, obtener retroalimentación, obtener información de tendencias y otros aspectos.

NOTA 7: Utilice prototipos rápidos. Con frecuencia la capacitación más eficaz y eficiente es aquella “justo a tiempo, suficientemente justo y justo para mí”. Formule un prototipo rápido para un programa de capacitación y evalúelo y revíselo a medida que lo instrumenta y sabe más de los problemas.

NOTA 8: Busque modelos. Encuentre personas dentro de la organización que registra en el desempeño de la propia empresa necesita. Reúnalas con otras personas para que platique sobre cuestiones de desempeño y permite que compartan sus experiencias y opiniones. Este procedimiento elimina el peligro de formar un paquete con información equivocada y además permite que los demás aprendan precisamente de lo que deben saber.

El análisis de la organización es la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir las tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

El primer paso se refiere a que deben ser identificadas las fuerzas generales que pueden influir en la necesidad de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

Influye el sector económico nacional, las decisiones gubernamentales que suelen tener un efecto generalizado en la reciente capacitación organizaciones.

Otros aspectos tienden a girar en torno a las iniciativas estratégicas de una organización. Por ejemplo fusiones, escisiones, adquisiciones, que requieren que los empleados adopten nuevos papeles y responsabilidades y se ajusten a las nuevas culturas y formas de hacer negocios.

Esto prevalece sobre todo, cuando se trata de preparar a nuevos líderes dentro de las organizaciones. Otras variables que influyen son cambios tecnológicos, globalización, reingeniería, calidad total que influyen en la manera de trabajar y en las habilidades necesarias para hacerlo. Por ejemplo, la reestructuración organizacional, recortes de personal, cesión de autoridad (empowerment) y trabajo en equipo tienen requerimientos de capacitación inmediata.

Análisis de tareas.

Este **segundo paso de análisis de tareas**, es el proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas unciones de un puesto. Es decir, incluye revisar la descripción y especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades el análisis tareas es de más detalle que el de los puestos, pero su propósito global, consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

El **primer paso en el análisis** de tareas es enumerar todas las tareas que involucra un puesto.

En **segundo lugar se enuncian los pasos que da cada empleado para llevar a cabo una tarea**. Una vez que el puesto se comprende minuciosamente, es posible definir el tipo de desempeño requerido, por ejemplo, capacidad verbal, memoria, manipulación, junto con otras habilidades y conocimientos necesarios. Por ejemplo, en la tarea de tomar una radiografía pectoral, el radiólogo coloca de manera correcta al paciente (manipulación), le dé instrucciones especiales (comunicación verbal), y comprueba la distancia adecuada entre el tubo de rayos X y el paciente (discriminación).

Es posible determinar los tipos de habilidades y conocimientos de desempeño que se necesitan para capacitación, observando e interrogando los titulares capacitados y revisando las descripciones de puesto.

Esta información ayuda a los instructores a seleccionar el contenido del programa y el método más eficaz de capacitación.

Sin embargo, a semejanza del análisis de puestos, el análisis de tareas se está flexibilizando para proporcionar un desempeño superior. A medida que cambian los puestos se aumenta el trabajo en equipo, la flexibilidad exige ajustar el comportamiento según se necesite. La **evaluación de competencias** se enfoca en el conjunto de habilidades y conocimientos necesarios que deben poseer los empleados para tener éxito, en particular para puestos de toma de decisiones y conocimientos específicos. En otras palabras, la **Evaluación de Competencias** es el análisis de habilidades y conocimientos necesarios para puestos de toma de decisiones y de conocimientos específicos.

Para llevar a cabo una adecuada evaluación de competencias se recomienda verificar lo siguiente:

El hecho de aprender a evaluar la competencia puede ser un proceso prolongado, sin embargo a continuación se enuncia un enfoque simplificado.

- **Establecer el propósito del esfuerzo.** ¿El modelo de competencia se utilizará sólo con motivos de capacitación o con otros propósitos?
- **Establecer el objetivo del esfuerzo.** ¿El modelo de competencia se desarrollará para toda la organización, para una parte o para una o varias categorías de puesto, como altos funcionarios o gerentes medios?
- **Coordinarse con otras personas en la industria y en el campo de capacitación.** Tratar de encontrar un modelo de competencia (es posible que las asociaciones de una industria o las sociedades profesionales hayan desarrollado modelos).
- **Formar un grupo de personas de desempeño ejemplar dentro de la organización, del grupo que se valuarán y del grupo al que se reportan (como son gerentes y ejecutivos).**
- **Pedir a un panel de ocho a 12 personas en la organización que revise el estudio de competencia que se obtuvo de otras fuentes y que jerarquice las competencias en la medida en que se apliquen al éxito de la cultura corporativa.**
- **Comprobar el modelo de competencia y garantizar la titularidad fomentando las aportaciones de otras personas, como lo son los altos ejecutivos.**

Análisis de personas a capacitar.

Este tema se refiere a la designación de las personas que requieren de capacitación.

Además de llevar a cabo un análisis de la organización y el de las tareas, es necesario que llevemos a cabo un análisis de las personas. El análisis de las personas requiere que determinemos cuáles empleados necesitan capacitación y cuáles no la necesitan.

En este sentido, el análisis de las personas cobra importancia por varios motivos:

- Un análisis a fondo sirve para que las organizaciones no cometa el error enviara capacitación a todos los empleados, ya que algunos no lo requieren.
- El análisis ayuda a los gerentes a determinar que pueden hacer los aprendices cuando entren a la capacitación, de tal manera que nos sea posible diseñar programas que hagan hincapié en los campos en los que los empleados tengan deficiencias.

Empresas tales como Hewlett-Packard utilizan la información de la evaluación del desempeño como base para el análisis de las personas. Sin embargo si bien es cierto que las evaluaciones de desempeño pueden revelar quién no cumple con las expectativas, normalmente no se revela la razón de ello.

Si las deficiencias en el desempeño son causadas por problemas de capacidad, la capacitación podría ser una intervención aconsejable. Pero si se debe a una escasa motivación o a factores ajenos al control del empleado, ésta no sería la mejor respuesta. Al final de cuentas, los gerentes tienen que platicar con los empleados sobre los campos que admite mejoras, de modo que puedan determinar mancomunadamente los enfoques para el desarrollo que producirán el máximo beneficio y al empleado.

FASE 2: Diseño del programa de capacitación.

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno del aprendizaje necesario para aumentar el mismo. El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructores.

Objetivos de la capacitación.

Como resultado de los análisis organizacionales, de tareas y de personas, los gerentes tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información, podrán establecer de manera más formal los resultados que desean obtener de la capacitación, poniendo por escrito los objetivos de la instrucción.

Los **objetivos de la capacitación** son los resultados deseados dentro de un programa de entrenamiento, describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

Un tipo de objetivo de capacitación, lo es el enfocado al desempeño y se utiliza ampliamente ya que se presta a una evaluación no sesgada de los resultados. Por ejemplo, el objetivo específico de una forma de capacitación podría ser:

“Los empleados que recibieron capacitación en métodos de equipo, desempeñarán estos puestos diferentes durante seis meses”.

Es característico que los objetivos centrados en el desempeño incluyan términos precisos como son:

- Calcular.
- Reparar.
- Ajustar.
- Construir.
- Ensamblar.
- Clasificar.

Robert Mager, experto en capacitación con renombre internacional, pondera la importancia de estos objetivos al observar que: *“Antes de prepararse para la instrucción, antes de elegir los procedimientos, el tema, el material, es importante establecer con claridad el resultado deseado de la instrucción. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar su instrucción será exitosa”*.

Disposición y motivación de la persona.

Existen dos condiciones previas para el aprendizaje influyen el éxito de las personas que lo van a recibir:

- **La buena disposición**, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación, siendo preciso seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y habilidades necesarias para absorber el nuevo conocimiento. Deben reconocerse las diferencias individuales de disposición, ya que es muy importante en la capacitación organizacional así como en cualquier otra situación pedagógica. Muchas veces es deseable agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje, con base en las puntuaciones de pruebas y otorgarles un tipo alternativo de instrucción a quienes lo requieran. Es posible aumentar la receptividad y la buena disposición de los participantes pidiéndoles que llenen un cuestionario sobre la razón por la que asisten a la capacitación y lo que esperan alcanzar.
- La segunda condición previa del aprendizaje es la **motivación**. Para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidad nueva, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Al enfocarse los participantes y no en el instructor o el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje.

Existen seis estrategias esenciales en disposición y motivación de la persona:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos del aprendizaje.

Si bien es cierto que la mayoría de los empleados están motivados por ciertas necesidades comunes, la importancia relativa de tales necesidades es diferente para ellos en un momento determinado. Por ejemplo los recién egresados de universidades suelen tener un alto deseo de progreso y han establecido metas específicas para su avance profesional. Los objetivos de la capacitación que se relacionan claramente con las necesidades individuales de los participantes, aumentará sin duda su interés en tener éxito en los programas de capacitación.

Principios de aprendizaje.

Al pasar de la evaluación de necesidades y objetivos de la capacitación hacia la disposición y motivación de los empleados, se brinca de un enfoque organizacional hacia un enfoque en los empleados.

En último término, la capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización.

Un paso importante en esta transición consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje; es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de este hecho en sus vidas y que sean transferidos de nuevo al trabajo productivo.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios.

Si se consideran todas las cosas, es probable que los programas de capacitación sean más eficaces se incorporan los siguientes principios de aprendizaje:



Establecimiento de Metas.

El valor del establecimiento de metas para el enfoque y motivación de la conducta se extiende a la capacitación. Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos los participantes o bien cuando se les invita a establecer metas propias, es probable que aumente el nivel del interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse. En algunos casos el establecimiento de metas puede limitarse a un “diagrama de rutas” del curso o programa, sus objetivos y puntos de aprendizaje.

Significado de la presentación.

Un principio pedagógico señala que el material por aprender debe ser presentado de la manera más significativa posible. Es simple: los participantes pueden integrar mejor la nueva información de capacitación si la relacionan con cosas que ya conozcan. Con frecuencia instructores utilizan ejemplos con los que los participantes pueden relacionarse. Los ejemplos dan significado al material. Así, los participantes pueden integrar las experiencias en un patrón útil de conocimientos y habilidades.

Modelado.

Se dice que “Una imagen vale más que mil palabras” y esto es totalmente aplicable a la capacitación. Del mismo modo que los ejemplos aumentan el significado material de los hechos y los nuevos conocimientos en un entorno de capacitación, el modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual. Albert Bentura en relación con la teoría del aprendizaje social subraya el punto de que es posible aprender con ejemplos. Nosotros sabemos, desde niños aprendemos observando. Por ejemplo montar un caballo sería mucho más fácil si se observa a alguien hacerlo, y después se intenta hacer lo mismo, o bien, leer un libro, escuchar una conferencia esperando que cuando el individuo lo imite, lo haga bien.

La utilización de modelos, pueden adoptar muchas formas. Demostraciones de casos de la vida real, videos, o cualquier otro medio visual. Lo importante es que dichos modelos demuestran el comportamiento deseado un método por aprender. A veces se El modelar un comportamiento inadecuado puede ser útil demostrando a los participantes que es lo que no se debe hacer si es que después se presentan los patrones apropiados.

Diferencias Individuales.

Cada persona es diferente, tiene su propia velocidad y forma de aprender. Hay quienes pueden recordar la nueva información después de escucharla (**memoria ecoica**) o de tan solo verla una vez (**memoria icónica**).

Otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia.

Los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales a fin de facilitar el estilo y la velocidad del aprendizaje de cada persona.

Práctica Activa y Repetición.

Aquello que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades. Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán. La persona quién se le enseña a operar una máquina debe tener oportunidad de practicar en ella. Un gerente de quien se le enseña capacitar debe tener prácticas supervisadas de capacitación.

En algunos casos, el valor de la práctica radica en que el comportamiento deseado se convierte en una segunda fortaleza. A medida que se practica, se piensa menos en los aspectos mecánicos y más en el fondo del asunto, es decir concentrarse en las sutilezas de la forma en que lo usa.

Aprendizaje total o parcial.

La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes para una mejor comprensión y análisis. Así, determinar la manera más eficaz de completar cada sección ofrece una base para dar instrucciones específicas.

Por ejemplo para escribir sin ver el teclado de una Lap Top, primero se empieza por memorizar la ubicación de las letras y números con cada uno de los dedos y con la práctica los movimientos de las manos de cada persona se integran en un patrón total. Practicar moviendo cada dedo es un ejemplo del aprendizaje parcial.

Al evaluar el aprendizaje total es necesario conocer la naturaleza de la tarea que se va aprender.

Si puede dividirse con éxito, quizá convenga hacerlo para facilitar el aprendizaje; de lo contrario, tal vez se deba enseñar como una unidad.

Aprendizaje distribuido o en masa.

Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión.

El principio del aprendizaje distribuido o en masa nos indica que se ha descubierto que en la mayoría de los casos, al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención.

Como la eficiencia de la distribución varía según el tipo y complejidad de la tarea, los gerentes deben consultar las investigaciones de esta área de rápido desarrollo cuando requieran guía para el diseño de cierta situación de capacitación.

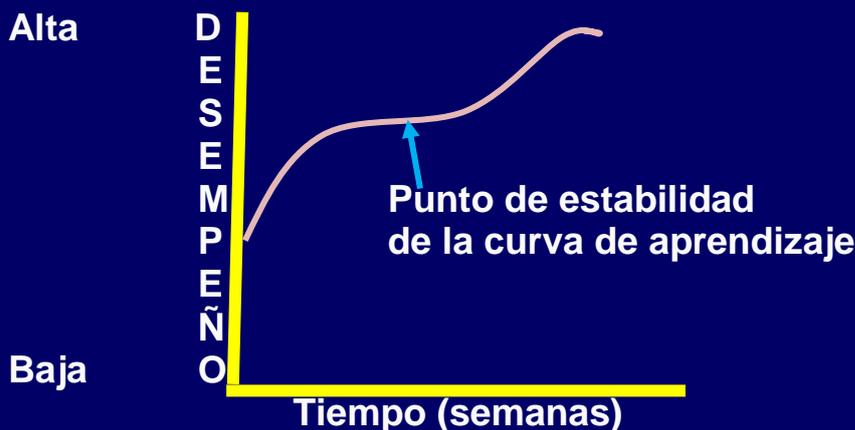
Retroalimentación y refuerzo.

A medida que avanza la capacitación de un empleado, la retroalimentación sirve para los aspectos:

1. Conocer los resultados.
2. Motivar.

La retroalimentación ayuda a las personas a concentrarse en aquello que hacen bien o mal, por eso se dice que la retroalimentación cumple con una función **configuradora**, ya que ayuda a las personas acercarse a los objetivos de la capacitación. Normalmente siempre hay alguien que explica lo que hace bien y correcto, y seguramente a continuación usted lo hará a un mejor.

La retroalimentación también motiva ya que en ocasiones podemos representar gráficamente el avance de la capacitación medida en términos de aciertos y errores, lo que se conoce como “**curva de aprendizaje**”.



Esta curva de aprendizaje es utilizada en la adquisición de diversas habilidades laborales. En ciertos momentos del aprendizaje existen momentos en los cuales no se registra avance alguno. Estos lapsos aparecen en la curva en forma de una línea relativamente horizontal conocida como “línea plana”, lo cual se puede deber a la falta de motivación o a la ineficacia de los métodos de capacitación. Se trata de un fenómeno natural de aprendizaje, luego del cual se suele presentar una recuperación.

Los elogios verbales y otros premios extrínsecos pueden servir para reforzar la conducta deseada en el transcurso del tiempo. En ocasiones, el refuerzo y simplemente la sensación de realización que se deriva de un desempeño exitoso. En algunos casos es imposible diferenciar la retroalimentación de los premios. La retroalimentación suele ser más eficaz presenta justo después de llevar a cabo correctamente una tarea.

En la actualidad, algunas organizaciones laborales han recurrido a **modificar conductas** que es la técnica basada en el principio de que los actos recompensados o reforzados positivamente se repetirán más en el futuro, mientras que los penalizados o no recompensados disminuirán. La modificación de conducta se base en una técnica que se basa en el principio de que la conducta recibió un premio o sea un refuerzo positivo, misma que será observada con mayor frecuencia en el futuro, mientras que aquella que no recompensada o bien es sancionada aparecerá con menor frecuencia.

Características de los instructores.

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y características personales de los responsables de la capacitación. ¿Qué separa a los buenos instructores de los mediocres?

Muchas veces un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción.

Las características personales del instructor también influyen en la capacitación. A continuación se da una breve lista de las características deseables:

1. **Conocimiento del tema.** Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema profundamente. Además esperan que demuestran ese conocimiento lo que los expertos llaman “inteligencia activa”.
2. **Adaptabilidad.** Algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás y la instrucción debe concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
3. **Sinceridad.** Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores. Paralelamente, estos últimos necesitan ser pacientes y demostrar tacto al manejar los asuntos que interesan a los participantes.
4. **Sentido del humor.** El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.
5. **Interés.** Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
6. **Cátedras claras.** La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando hay claridad por parte de los instructores.
7. **Asistencia individual.** Cuando trabajan con más del participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.
8. **Entusiasmo.** Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta demuestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación; los empleados tienden a responder de manera positiva a un clima de entusiasmo.

Para que los programas de capacitación sean más exitosos, las organizaciones deben recompensar a los gerentes que demuestren ser excelentes instructores. Con frecuencia no se reconocen sus contribuciones a este importante aspecto de la administración de recursos humanos. Del mismo modo, los especialistas en capacitación en recursos humanos deben ser reconocidos por su papel en el programa de capacitación.

FASE 3: Implementación de los programas de capacitación.

A pesar de la importancia de que se conozcan las necesidades, los objetivos de capacitación y principios de aprendizaje, la verdadera razón de la implementación de los programas de capacitación es la **elección de los métodos de instrucción**.

Cuando se escoge entre varios métodos, algo que usted debe considerar es determinar cuáles son los más apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. Por ejemplo, si el material consiste en su mayor parte en la presentación de hechos, la conferencia, el aula y la instrucción programada pueden estar bien. Sin embargo, si la capacitación incluye un componente importante del comportamiento, otros métodos podrían funcionar mejor como lo es la capacitación en el puesto, la simulación por la opción por computadora.

Para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos primarios:

- Los que se utilizan para los empleados no ejecutivos.
- Los que se utilizan para ejecutivos.

Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos.

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar a los empleados en todos los niveles, algunos de ellos han utilizado durante largo tiempo. Pero han surgido nuevos métodos a lo largo de los años con base en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. Recientemente, los avances tecnológicos en hardware y software han permitido la creación instrumentos de capacitación que son más eficaces y económicos que los métodos tradicionales.

Capacitación en el puesto.

Es el método por el cual los trabajadores reciben capacitación de viva voz o de cualquier capacitador.

El método más utilizado para capacitar a los empleados no administrativos es, por mucho, la **capacitación en el puesto**. Esta capacitación se estima que las empresas invierten de tres a seis veces más que en la capacitación en aulas. La capacitación en el puesto ofrece la ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones laborales normales, y da la oportunidad de establecer buenas relaciones con los empleados nuevos. Pero cuando el tiempo se vuelve crítico y la capacitación “just in time” es más necesaria hay quienes consideran que la capacitación en el puesto representaría el mejor medio o el más eficaz para facilitar el aprendizaje dentro del centro de trabajo.

Aunque las empresas de todo tipo utilizan la capacitación en el puesto, desafortunadamente es uno de los métodos peor instrumentados.

Los inconvenientes más comunes son:

- Carencia de un entorno de capacitación bien estructurado.
- Gerentes con habilidades deficientes en capacitación.
- Falta de un criterio definido de desempeño en el puesto.

Los expertos en recursos humanos comentan que para superar estos problemas se sugiere:

1. Desarrollar metas, mediciones realistas o ambas para cada área de capacitación en el puesto.
2. Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo períodos programados de valuación y retroalimentación.
3. Ayudar a los gerentes establecer una atmósfera no intimidatoria, que propicia el aprendizaje.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir un retroceso.

Muchos instructores exitosos utilizan un sistema conocido como capacitación a través de **instrucción en el puesto** para que los gerentes conozcan las técnicas de instrucción que les permitan capacitar a sus empleados.

Ejemplo de capacitación mediante instrucción en el puesto.

- Decida qué es lo que enseñará al empleado.
- Tenga preparados en equipo y materiales necesarios.
- Por N. convenientemente el centro de trabajo.

Paso 1. Preparación.

Haga lo necesario para que el empleado se sienta a gusto.

Averigüe cuánto sabe el empleado.

Capte el interés del empleado y despierte su deseo de aprender el trabajo.

Paso 2. Presentación.

Explique, demuestre, ilustre y pregunte con el propósito de exponer los nuevos conocimientos.

Instruya lenta, clara, completa y pacientemente punto por punto.

Verifique, pregunte y repita.

Asegúrese de que el empleado realmente sepa cómo hacer su trabajo.

Paso 3. Desempeño.

Pruebe al empleado pidiéndole que realice el trabajo.

Pregunte utilizando por qué, cómo, cuándo y dónde.

Observe, corrija errores y repita las instrucciones.

Prosiga hasta que esté seguro de que el empleado sabe hacer su trabajo.

Paso 4. Seguimiento.

Deje que el empleado haga solo las cosas.
Compruebe con frecuencia si sigue las instrucciones.
Reduzca la supervisión excesiva.

Los principios de capacitación en el puesto se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial. Las sugerencias de capacitación que se recomiendan son apropiadas para las empresas y hoy en día.

Las microempresas utilizan el formato básico, una adaptación del mismo, para instruir a una persona en el puesto o a un trabajador actual en un puesto nuevo.

Por ejemplo, KLM Royal Dutch Airlines utiliza la capacitación en el puesto para capacitar a los ayudantes de cabina en el servicio de clientes. La línea aérea inició un programa experimental que requiere que los aprendices de ayudante asistan un aula durante cierto tiempo y después se les ofrece más capacitación durante un vuelo de evaluación. En estos vuelos, los ayudantes que tienen experiencia proporcionan la capacitación en el puesto al personal nuevo, basándose en una lista de tareas identificadas para su trabajo. Algunas tareas, como servir alimentos y bebidas, son demostradas, de hecho cuando se ofrecen los servicios a los pasajeros. Otras tareas les son enseñadas a los aprendices fuera de la vista de los pasajeros, entre el servicio de alimentos.

Capacitación de *trainees*.

Una extensión de la capacitación en el puesto es la capacitación de *trainees*. Con este método las personas que ingresan a la industria como son técnicos electricistas etc., reciben instrucción y prácticas a detalle, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos de su trabajo, como por ejemplo se utiliza en las subestaciones eléctricas. El programa también se diseñó para ayudar a futuros operarios electrónicos a responder en situaciones de emergencia. En Europa organizaciones como la British Aerospace, Ford Motor Co. y Rover utilizan a menudo programas para *trainees* de ingeniero mecatrónico.

En Siemens se cuenta con programas de *trainees* en diferentes puntos de los Estados Unidos y tiene proyectado aplicar varios más. Algunos de los programas incluyen cursos en escuelas de enseñanza superior. Por ejemplo General Motors Corporation tiene una Universidad Detroit Michigan.

Aprendizaje europeo (Siemens).

En Siemens Stromberg-Carson las prácticas de aprendizaje al estilo europeo se adoptaron y adaptaron a las empresas estadounidenses en la década de 1990.

Siemens Stromberg-Carson es la planta de Siemens Corporation en Lake Mary, Florida. Con ayuda del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (equivalente a la STPS de México), ayudó a establecer un programa de trainees en esa planta. Comenzaron menos durante dos en una versión modificada del modelo de capacitación que Siemens utiliza en Alemania, ya que incluye áreas de especialización en ingeniería Mecatrónica de equipos y tecnología en telecomunicaciones.

El programa de capacitación de tesis para técnicos en electrónica tiene niveles para estudiantes de educación media y técnica. Los estudiantes de educación técnica reciben 20 horas de capacitación a la semana en una instrucción directa en el centro instrucción para trainees. En el segundo y tercer año del programa, los estudiantes reciben capacitación laboral de Part-time, lo que les permite poner en práctica los conocimientos que tuvieron en un verdadero entorno de producción.

La empresa seleccionar los mejores estudiantes de preparatoria. Los estudiantes de secundaria reciben capacitación práctica. Una vez que los jóvenes terminan después la escuela, la empresa consiga su admisión en el programa completo de aprendizaje.

Se ha descubierto que el desempeño de los estudiantes inscritos en el programa es iguales a sus contrapartes en Alemania.

Del mismo modo, una organización en Detroit, Mich. llamada FOCUS que proporciona a los adultos jóvenes desempleados y de bajas oportunidades, para que aprendan las habilidades de manufactura avanzada en puestos altamente tecnificados o e tecnología de punta.

Se construyó un Centro para Tecnología Avanzada que ofrece un plan de estudios de seis años e incluye la experiencia estructurada en el trabajo y el estudio de ingeniería aplicada a la manufactura integrada por computadora, lo que ahora en México se conoce como la carrera de Mecatrónica. Los países más avanzados en Mecatrónica en el mundo son Alemania y Japón.

Capacitación combinada, programas de internado y capacitación en el Gobierno.