

Paso 2 - ¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE INFORMACIÓN? (para sostener juicios y decisiones con fundamentos sobre las acciones de capacitación para sus trabajadores)

Si usted ha escogido este paso es porque se propone recoger el mayor número de antecedentes y opiniones para programar con fundamentos una acción puntual de capacitación o un programa de acciones de capacitación.

Una vez que, más que obligado, usted está convencido de que la capacitación aporta valor agregado a su gestión de rentabilidad, la consulta a fuentes variadas de información se convierte en un ejercicio rutinario e ineludible.

La responsabilidad de poner en marcha ese ejercicio corresponde al propietario (pequeña empresa), gerente general (mediana empresa), gerente de recursos humanos (gran empresa), o cualquier otro funcionario a quien se haya delegado esa responsabilidad.

I. Materiales informativos

La programación de la capacitación comienza por recurrir a la información interna de la empresa. Algunas de las informaciones que, de existir, debieran recuperarse son las siguientes:

- Evaluaciones previas de necesidades de capacitación.
- Programas actuales de capacitación.
- Proyectos de programas de capacitación elevados a organismos públicos.
- Inventario de calificaciones que haya sido registrado en algún momento.
- Los datos más recientes referidos a la introducción de nuevos equipos y maquinarias en los próximos años, como asimismo de los cambios previstos en la organización del trabajo y de la producción en el mismo período.
- Una estimación del tipo de capacitación laboral que será requerida como resultado de esos cambios tecnológicos y de organización.

Sin embargo, no desespere si esa información no está entera o parcialmente a su disposición. Es posible que usted pueda recoger materiales que provienen de otras fuentes, por ejemplo:

- Comentarios registrados de clientes.
- Revistas, diarios y artículos sobre temas de economía y recursos humanos.
- Sugerencias de trabajadores, reclamos o conflictos.
- Comentarios registrados de técnicos, supervisores y capataces.
- Descripción de tareas.

- Informes departamentales.
- Niveles de producción y de ventas.
- Análisis de datos de la calidad del proceso y del producto.
- Registros de servicios prestados a maquinarias y equipos.

Por supuesto, las fuentes anteriores aportarán información muy importante, pero no serán un sustituto de las opiniones que se obtengan de conversar metódicamente con distintos niveles de su personal. **A tal efecto, aquellos antecedentes arriba señalados pueden servir para preparar la agenda de consultas que se organicen.**

II. Informaciones del personal

Sin dudas, usted necesita conocer las piezas del rompecabezas de la capacitación que están distribuidas entre el personal jerárquico y operativo. Difícilmente esas piezas serán accesibles a los responsables de los programas de capacitación si no se aplican algunas rutinas adecuadas.

1. ¿Qué es necesario aprender del personal?

- Problemas y oportunidades en los lugares de trabajo.
- Metas y expectativas de trabajo.
- Necesidades de calificación individuales y grupales.
- Objetivos personales de calificación.
- Estilos preferentes de aprendizaje.
- Horarios convenientes de capacitación.
- Otros.

2. Los procedimientos para obtener esa información del personal son variados:

- **Grupos de discusión** (sobre una variedad de temas) o **grupos focalizados** (sobre temas específicos). En este caso tome las siguientes previsiones:
 - Seleccione los participantes del grupo considerando sus conocimientos sobre los temas de discusión.
 - Seleccione una técnica de conducción de las reuniones.
 - Seleccione un conductor y un secretario para tomar las notas de las reuniones.
 - Redacte la agenda de la reunión.
 - Fije las fechas de reunión.

- **Entrevistas.** Tenga en cuenta lo siguiente:
 - Seleccione los participantes para las entrevistas considerando sus conocimientos sobre los temas de discusión, la representatividad de sus opiniones y sus inclinaciones por participar.
 - Escriba previamente las preguntas de la entrevista de manera concisa y clara.
 - Seleccione el formato escrito de la entrevista.
 - Seleccione al entrevistador.
 - Prepare la agenda de la entrevista.
 - Prepare notas escritas de ayuda.
 - Programe las entrevistas.

 - **Encuestas.** En este caso, considere lo que sigue:
 - Si el tamaño de su empresa no le permite recoger las opiniones de todos sus trabajadores, seleccione los participantes a ser encuestados considerando sus conocimientos sobre las bases de discusión, su representatividad y sus inclinaciones por participar.
 - Diseñe las preguntas sobre los temas que le interese conocer.
 - Seleccione el formato del cuestionario y escriba las preguntas según ese formato.
 - Agrupe las preguntas por tema y formato.
 - Edite las preguntas.
 - Componga la presentación del cuestionario.
 - Haga una prueba piloto.
 - Edite el cuestionario.
3. La aplicación de las distintas rutinas para obtener información debería hacerse por áreas o departamentos, según la estructura de organización de la empresa.

No hay decisiones correctas sin una buena base informativa. Las buenas informaciones, sin embargo, debieran conjugar la relevancia de los datos con los tiempos de trabajo y otros gastos asociados a la búsqueda.