

## **Paso 8 - ¿CÓMO MEJORAR LAS PRÓXIMAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN? (o ¿cómo aplicar el procedimiento de mejora continua al proceso de producción de competencias?)**

Este paso apoya la intención de los propietarios y gerentes de realizar un balance de las acciones pasadas de capacitación laboral para mejorar las acciones siguientes y darles mayor coherencia y eficiencia en sus impactos. A menudo, las empresas están empeñadas en un conjunto de acciones aisladas, independientes, originadas en estímulos internos o externos que no son suficientes para definir un **programa** de capacitación laboral.

Un **programa** de capacitación laboral es un conjunto articulado de acciones de capacitación que trazan una trayectoria hacia objetivos de productividad definidos con la mayor certeza posible y compartidos por los cuadros gerenciales de la empresa.

Por lo general, las empresas no inician el desarrollo de acciones de capacitación bajo la guía de un programa detallado, pero tarde o temprano se alcanza un momento cuando resulta necesario proceder a una reflexión a fondo sobre lo actuado para afinar continuamente los criterios y rutinas que se aplicarán en la capacitación de trabajadores.

Una vez que ese balance es realizado por primera vez, es probable que la utilidad de las conclusiones impulse a la gerencia a reiterarlo de manera sistemática en cada año fiscal. Deben adoptarse los recaudos para dejar constancia escrita de las reflexiones e informaciones de ese balance con el objeto de compararlas con los resultados de un ejercicio semejante doce meses después.

En el cuadro siguiente quedan listadas un conjunto de preguntas con las justificaciones respectivas. Los argumentos y respuestas quedan a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa o del funcionario responsable de las funciones de capacitación. Es siempre aconsejable involucrar en este ejercicio el mayor número posible de funcionarios jerárquicos de la empresa.

Si la empresa no hubiere asignado la responsabilidad sobre esas actividades a un departamento o a un funcionario, las preguntas que siguen son útiles para la reflexión del propietario o gerente general del establecimiento, o bien pueden utilizarse como agenda en una reunión de información e ideas con todas aquellas personas cuyas opiniones son relevantes para producir un balance de las acciones pasadas y programar las acciones próximas de capacitación. Al fin y al cabo, no hay departamento o sección del establecimiento donde no se haya pensado alguna vez que los procesos y tareas estarían mejor hechos si todos, de capitán a paje, estuvieran mejor capacitados.

## PREGUNTAS PERTINENTES

## JUSTIFICACIÓN

---

1. ¿Estuvieron (están) definidos los objetivos de productividad de la empresa y los niveles de colaboración esperados de los trabajadores?	La capacitación laboral debiera guardar una sintonía fina con los objetivos de productividad para obtener impactos positivos de los recursos aplicados. De ninguna manera, la capacitación es un recurso para mejorar las relaciones laborales. Sin embargo, un clima favorable de relaciones laborales refuerza a la capacitación para conseguir en corto plazo resultados favorables en los objetivos de productividad.
2. ¿Qué importancia práctica ha tenido (tiene) la capacitación en la gestión de rentabilidad de su empresa?	Las gerencias se proponen una diversidad de acciones para mejorar la combinación de los factores de producción, introducir cambios tecnológicos y ubicarse competitivamente en los mercados de bienes y servicios. La empresa debiera tener certidumbres que la capacitación laboral es un recurso que no puede ser ventajosamente sustituido para atender esos objetivos. Para ello, debe implementar rutinas para medir indicadores reales y monetarios de impacto entre “antes” y “después” de la capacitación.
3. ¿Ha definido un <i>programa ordenado</i> de capacitación en su empresa ( <b>qué, cuándo, a quiénes, dónde y cómo</b> capacitar)?	Aún cuando las acciones de capacitación sean puntuales, y no piezas articuladas de un programa de capacitación, los responsables deberán encontrar respuestas convincentes sobre los contenidos, oportunidad, los candidatos del aprendizaje, el lugar y las metodologías de las acciones de capacitación.
4. ¿Cuáles son los principales objetivos de productividad que fueron atendidos (deberían ser atendidos) por un programa de capacitación en su establecimiento?	Esta pregunta apunta a identificar los objetivos de productividad. En efecto, la programación de la capacitación debiera ser distinta si los objetivos de productividad son: a. Disminuir los costos (tiempos improductivos de mano de obra y maquinarias). b. Mejorar la eficiencia combinada de los factores de producción. c. Mejorar la calidad del producto. d. Mejorar la calidad del proceso. e. Flexibilizar la producción.
5. ¿Quién ha definido (debería definir) qué clase de capacitación se realizó (se debería realizar) en su empresa: gerentes, supervisores, jefes de departamentos o equipos de trabajo, personal a cargo de proyectos, consulta o participación de sindicatos/trabajadores, o una combinación de lo anterior?	La programación de la capacitación es un rompecabezas cuyas piezas están distribuidas entre muchas personas de la empresa, desde capitán a paje. El rompecabezas es más complicado cuando la organización es mayor en dotación de personal; difícilmente las gerencias puedan disponer de juicios definitivos sobre el grado de confianza en el desempeño de cada trabajador, como tampoco conocer el grado de autoconfianza que cada trabajador se reconoce en el ejercicio de su trabajo. Por eso, aún cuando las decisiones finales correspondan a la gerencia porque están involucrados beneficios y costos, es importante que el proceso de detección de necesidades y de fijación de prioridades de capacitación recoja el mayor número de opiniones e informaciones internas a través de procedimientos apropiados.

---

---

<p>6. ¿Qué actividades precedieron la identificación de necesidades de capacitación en su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Un análisis de funciones y responsabilidades en los lugares de trabajo.</li> <li>b. Una reflexión sobre propósitos o circunstancias.</li> <li>c. Consultas a los supervisores o jefes de sección.</li> <li>d. Consultas a trabajadores.</li> <li>e. Otro.</li> </ul>	<p>Cada alternativa de programación de la capacitación tiene costos asociados de tiempos y recursos. La alternativa <b>a.</b> (ver primera columna) es la que toma más tiempo pero produce resultados afinados. Las técnicas aplicables tienen distintos costos: el “análisis funcional de puestos de trabajo” es la más onerosa por los tiempos requeridos de trabajo profesional. Una variante más económica de esa técnica, por los ahorros de tiempo en su elaboración, es el “desarrollo curricular de tareas” implementado por uno-dos consultores con la movilización de opiniones de cuadros gerenciales, personal técnico, trabajadores especializados y empleados/operarios calificados. La alternativa <b>b.</b> es, por supuesto, la de costo menor; sin embargo, no aparece como la alternativa más eficiente para aquellas empresas que están convencidas que su ventaja comparativa reside en el desarrollo racionalmente programado de los recursos humanos. Las consultas previstas en las alternativas <b>c.</b> y <b>d.</b> (encuestas, entrevistas individuales, grupos de discusión, grupos focales y otras) son alternativas de rango intermedio entre las dos primeras.</p> <p><b>El Consejo de Capacitación y Formación Profesional tiene instrumentos a disposición de la comunidad empresaria para desarrollar las alternativas c. y d. (ver paso 3) que combinan economía de tiempo y recursos con solidez de resultados.</b></p>
<p>7. ¿Posee alguna clase de inventario de las calificaciones y habilidades laborales de cada miembro de su personal? ¿Lo considera de utilidad?</p>	<p>La función de un inventario de este tipo es facilitar la selección de trabajadores para participar en cursos de capacitación, o bien elaborar o aprobar las trayectorias de aprendizaje de cada trabajador. Este inventario se actualiza con las calificaciones y habilidades laborales adquiridas en actividades de capacitación.</p>
<p>8. ¿Posee alguna clase de seguimiento de las calificaciones y habilidades laborales obtenidas por los trabajadores en actividades de capacitación? ¿Lo considera de utilidad?</p>	<p>Los funcionarios responsables de capacitación debieran organizar el seguimiento de los conocimientos y habilidades laborales que los trabajadores adquirieron en actividades pasadas de capacitación, ya se trate de actividades que los trabajadores realizaron por cuenta propia o programadas por la empresa. La información obtenida sirve para evaluar la medida en que los conocimientos y habilidades adquiridas han sido incorporadas por cada trabajador a su rutina de trabajo, y también para adoptar, cuando fuese necesario, decisiones fundadas de promoción del personal.</p>

---

---

<p>9. ¿Posee un mecanismo para calcular el costo de la capacitación? ¿Le parece necesario?</p>	<p>El cálculo estricto de los costos de capacitación es necesario para calcular correctamente la tasa de retorno de los gastos de capacitación.  A menudo, equivocadamente, el costo total de capacitación se equipara a los honorarios de los instructores. Otras veces, se agrega a esos honorarios el costo de los materiales pedagógicos. En rigor, otros componentes debieran ser incluidos en el costo de capacitación, por ejemplo, las pérdidas de productividad por los horarios de capacitación, las materias primas aplicadas a procesos de aprendizaje, las remuneraciones del personal afectado a las funciones de capacitación, la amortización de equipos e instalaciones asignados a actividades de capacitación, viáticos y otras asignaciones reconocidas a los trabajadores en las actividades de aprendizaje, otros gastos.</p>
<p>10. ¿Están aplicándose en su empresa las aptitudes obtenidas por sus trabajadores en los programas de capacitación?</p>	<p>Es importante asegurarse que los conocimientos y habilidades adquiridos en actividades pasadas de capacitación no se hayan “oxidado” por falta de aplicación en las rutinas de trabajo. Esta circunstancia puede acontecer si los cuadros gerenciales y los supervisores no generan las condiciones de trabajo y los estímulos a los trabajadores para aplicar los conocimientos adquiridos.</p>
<p>11. ¿Dispone de criterios para calcular la tasa de retorno sobre la inversión en capacitación?</p>	<p>La tasa de retorno de la inversión en capacitación recoge los beneficios en la gestión de productividad que resultan de los gastos de capacitación.  La gran mayoría de las empresas no proceden a ese cálculo. Se limitan a “estimar” si la capacitación ha sido “positiva, neutra o negativa”.  La empresa debiera acostumbrarse a calcular la tasa de retorno <b>esperada</b> de cada proyecto de capacitación para aplicar los recursos siempre limitados a los proyectos de mayor rendimiento. Posteriormente, el cálculo de las tasas de retorno <b>alcanzadas</b> vis-a-vis las tasas <b>esperadas</b> da una oportunidad a la empresa para analizar los factores positivos o negativos que explican esas diferencias.</p>

---