

Paso 1 - ¿POR QUÉ CAPACITAR? (y no hacer “otra cosa” para aumentar la rentabilidad de su empresa)

La pregunta podría formularse de otra manera: ¿cuándo la capacitación laboral es una respuesta **imprescindible** y cuándo es una respuesta **inadecuada** (por el momento) para resolver los problemas de rentabilidad o facilitar la introducción de innovaciones?

La capacitación laboral no siempre es una respuesta para elevar la productividad del trabajo y la rentabilidad de la organización. Esto es así porque los factores de producción son variados y los resultados dependen de la eficacia de su combinación una vez que son puestos en acción. Por tanto, si los problemas de gestión de productividad obedecen a diagnósticos ajenos a la necesidad de capacitación, las soluciones quedan entonces ubicadas en otras áreas y programas de la empresa.

Distintamente, cuando el desarrollo de los recursos humanos es la **respuesta imprescindible** para atender la gestión de rentabilidad, corresponde entonces programar y ejecutar acciones de capacitación laboral.

Las recomendaciones del cuadro siguiente han sido elaboradas reconociendo que la gestión de los recursos humanos es un capítulo de la gestión de rentabilidad, y que la capacitación laboral es un componente, entre varios, de la gestión de recursos humanos.

Ese reconocimiento no debiera malinterpretarse: la capacitación *continua y general* de los trabajadores es tan vital para sustentar la tasa de ganancia en el largo plazo como la actualización permanente de la base técnica y de los métodos de trabajo y producción de la empresa.

Si usted concluye la capacitación laboral es ...
... que hay una falta de conocimientos y habilidades en la mano de obra que no puede ser sustituida por equipos ni por nuevos métodos de trabajo o de producción, una respuesta imprescindible para mejorar la gestión de rentabilidad con la base técnica y los métodos de trabajo que están actualmente en operación.
... que es necesario expandir los conocimientos y habilidades de los trabajadores para favorecer la aplicación de innovaciones técnicas o de organización, una respuesta imprescindible para alcanzar las expectativas de rentabilidad que se persiguen con los cambios tecnológicos.
Pero, si usted concluye entonces, la capacitación laboral es ...
... que otros recursos productivos (p.e., información, instalaciones, herramientas, equipos de producción y de transporte, distribución espacial de esos instrumentos de producción) son inapropiados o insuficientes para la gestión de rentabilidad, una respuesta inadecuada (por el momento) . Sería necesario remitir esos problemas a la Gerencia de Producción o a quien corresponda la responsabilidad de esas funciones.
... que el flujo de trabajo tiene un diseño ineficiente (el flujo de materiales es insuficiente, pasos o tiempos inútiles del flujo de trabajo en cada estación interna, repetición aburrida y cansadora de tareas en cada puesto de trabajo, ausencia de estímulos para que la gente directamente envuelta en el trabajo sugiera mejoras al diseño de ese flujo), una respuesta inadecuada (por el momento) . Sería necesario remitir esos problemas a las Gerencias de Producción o de Relaciones Laborales , o a quienes correspondan las responsabilidades de esas funciones.
... que el asesoramiento y apoyo a los trabajadores es insuficiente (las instrucciones de las gerencias no son claras ni correctamente comunicadas, o bien los trabajadores no reciben reacción sobre los resultados de su trabajo, ni tienen apoyo para aceptar nuevos desafíos), una respuesta inadecuada (por el momento) . Sería necesario remitir esos problemas a las Gerencias de Producción o de Relaciones Laborales , o a quienes corresponda la responsabilidad de esas funciones.
... que los motivadores son inapropiados (la gente no tiene libertad para tomar decisiones, no entiende la necesidad y el uso que los consumidores hacen de su trabajo, no reconoce oportunidades para el crecimiento individual o no es tratada con respeto), una respuesta inadecuada (por el momento) . Sería necesario remitir esos problemas a la Gerencia de Relaciones Laborales o a quienes corresponda la responsabilidad de esas funciones.
... que los satisfactores son inapropiados (los salarios, incentivos u otros beneficios no se corresponden con los esfuerzos y las obligaciones, los trabajos no son seguros y la información necesaria no fluye como correspondería), una respuesta inadecuada (por el momento) . Sería necesario remitir esos problemas a la Gerencia de Relaciones Laborales o a quienes corresponda la responsabilidad de esas funciones.