

Paso 3 - ¿QUÉ CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SON REQUERIDOS Y A QUIÉNES CAPACITAR? (de manera de atender a los objetivos de competitividad y productividad)

I. Detección de necesidades de capacitación

No hay nada tremendamente difícil ni oscuro para tomar buenas decisiones. Como se dijera en el paso anterior, el punto clave es tener buena información. Por supuesto, la decisión de **cuáles** conocimientos son requeridos y **quiénes** necesitan capacitarse requiere acudir a fuentes internas y externas de información. Esta tarea debiera estar bajo la responsabilidad de una persona o departamento pero también demanda una dosis de participación para recoger ideas desde el gerente general hasta el personal de planta, administrativo o de ventas pasando por otros cuadros gerenciales y medios.

El personal de la planta, cualquiera fuese su jerarquía ocupacional, incluidos los gerentes, debieran tener el convencimiento de que las decisiones han sido adoptadas en un proceso transparente y que ellas contribuyen a resolver problemas reales de la producción, hacer del establecimiento un mejor lugar de trabajo, y desarrollar las calificaciones necesarias de los individuos.

La capacitación es un “rompecabezas” cuyas piezas están extensamente distribuidas entre el personal de la empresa. No obstante, las decisiones últimas corresponden siempre a la gerencia por la circunstancia invariable de que las necesidades de capacitación son superiores a los recursos presupuestarios para atenderlas.

La detección de necesidades de capacitación es un objetivo que se atiende a menudo con acciones espontáneas o decisiones prejuiciosas debido a que no son adoptados procedimientos sistemáticos. Este archivo aporta algunos dispositivos cuya aplicación constituye una buena aproximación a ese objetivo.

1.1 ¿Cómo organizar internamente el relevamiento de necesidades de capacitación?

En algunas empresas grandes, el cuadro general de necesidades de capacitación es elaborado por el Departamento de Recursos Humanos o por un Comité de Capacitación (CC) integrado por funcionarios de ese departamento y otros cuadros gerenciales. A veces, personal técnico y supervisores de primera y segunda líneas son incluidos en ese comité.

El CC podría estar también integrado por trabajadores. Así ocurre en empresas donde el clima positivo de relaciones laborales ha instituido a ese comité como un canal de participación de los trabajadores sobre un tema donde es amplio el espacio común de intereses -propietarios, gerentes, trabajadores. Si el Comité estuviera así integrado, se trataría entonces de un Comité Conjunto de Capacitación (CCC) que facilitaría la acumulación de información necesaria para la identificación de **necesidades** y de **prioridades** de capacitación.

Cualquiera sean los espacios y procedimientos internos que permiten la definición de las necesidades de capacitación, debe asegurarse que todos los funcionarios y trabajadores sepan lo que se está haciendo, que el lenguaje utilizado sea llano y directo, que la gente pueda preguntar y que sus puntos de vista sean considerados seriamente.

1.2 Las encuestas como método preferente

La encuesta no es el único procedimiento para relevar internamente las necesidades de capacitación, pero es el que asegura la combinación de criterios de objetividad con economía de gastos (en el paso 2 se describieron alternativas distintas a la encuesta -grupos de discusión, entrevistas- que exigen una capacidad profesional muy alta para que la información resulte ajena a presiones o manipulaciones).

Este paso 3 propone la generación de un **inventario de necesidades de capacitación** de los trabajadores de su empresa recurriendo al procedimiento de encuestas que deben llenar separadamente el personal jerárquico y los trabajadores.

Por tanto, el procedimiento requiere completar las fichas 1 y 2 por trabajador.

Es conveniente que todo el personal sea encuestado. En empresas pequeñas y medianas no hay grandes inconvenientes en observar esa recomendación. En empresas de mayor tamaño es aconsejable, cuando hay restricciones de tiempo, que el número de trabajadores encuestado sea el más alto posible para cotejar así la información de los gerentes, jefes y supervisores con la información aportada por los trabajadores.

FICHA N° 1 (a llenar por gerentes, jefes o supervisores)

CALIFICACIONES NECESARIAS Y DESEMPEÑOS EFECTIVOS (*)

Nombre del trabajador(a):

Puesto de trabajo:

Área/departamento:

Responsable jerárquico de llenar la información:

Para cada competencia, marque con un círculo las celdas que correspondan según el grado de importancia y la aptitud demostrada	A. Importancia de las calificaciones en el puesto de trabajo			B. Aptitud demostrada en el desempeño efectivo			Diferencia (A – B)
	Ninguna	Poca	Mucha	Ninguna	Poca	Mucha	
COMPETENCIAS BÁSICAS:							
1. Escribir instrucciones o informes	1	2	3	1	2	3	
2. Leer manuales, informes e instrucciones	1	2	3	1	2	3	
3. Comunicarse con precisión	1	2	3	1	2	3	
4. Aplicar matemática básica	1	2	3	1	2	3	
5. Usar una computadora para incorporar o procesar información	1	2	3	1	2	3	
6. Entender el proceso de trabajo en su área	1	2	3	1	2	3	
7. Observar los requerimientos de calidad de proceso y producto	1	2	3	1	2	3	
8. Tomar acción cuando el proceso se atrasa o el equipo se rompe (resolver problemas)	1	2	3	1	2	3	
9. Realizar otras tareas en el área de trabajo, si fuera necesario	1	2	3	1	2	3	
10. Trabajar en equipo	1	2	3	1	2	3	
11. Enseñar a otros trabajadores	1	2	3	1	2	3	
COMPETENCIAS GENÉRICAS:							
12. Programar el trabajo diario/semanal	1	2	3	1	2	3	
13. Controlar la ejecución, calidad y cierre de las tareas de un puesto de trabajo	1	2	3	1	2	3	
14. Observar las normas de higiene y seguridad	1	2	3	1	2	3	
15. Otras	1	2	3	1	2	3	
COMPETENCIAS PROFESIONALES:							
16. Operar técnicamente cada equipo	1	2	3	1	2	3	
17. Realizar tareas de mantenimiento a los equipos	1	2	3	1	2	3	
18. Otras	1	2	3	1	2	3	

(*) El contenido de las fichas es indicativo, esto es, otras competencias laborales que la empresa necesita que los trabajadores aprendan o mejoren pueden ser agregadas o especificarse más detalladamente. Por ejemplo, las competencias relativas a la operación y mantenimiento de equipos pueden ser desagregadas en correspondencia con la naturaleza de equipos de la empresa.

FICHA N° 2 (a llenar por los trabajadores)

CALIFICACIONES NECESARIAS Y DESEMPEÑOS EFECTIVOS (*)

Nombre del trabajador(a):

Puesto de trabajo:

Área/departamento:

Para cada competencia, marque con un círculo las celdas que correspondan según el grado de importancia necesario y de autoconfianza en su desempeño	A. Importancia de las calificaciones en el puesto de trabajo			B. Autoconfianza del trabajador en su desempeño			Diferencia (A – B)
	Ninguna	Poca	Mucha	Ninguna	Poca	Mucha	
COMPETENCIAS BÁSICAS:							
1. Escribir instrucciones o informes	1	2	3	1	2	3	
2. Leer manuales, informes e instrucciones	1	2	3	1	2	3	
3. Comunicarse con precisión	1	2	3	1	2	3	
4. Aplicar matemática básica	1	2	3	1	2	3	
5. Usar una computadora para incorporar o procesar información	1	2	3	1	2	3	
6. Entender el proceso de trabajo en su área	1	2	3	1	2	3	
7. Observar los requerimientos de calidad de proceso y producto	1	2	3	1	2	3	
8. Tomar acción cuando el proceso se atrasa o el equipo se rompe (resolver problemas)	1	2	3	1	2	3	
9. Realizar otras tareas en el área de trabajo, si fuera necesario	1	2	3	1	2	3	
10. Trabajar en equipo	1	2	3	1	2	3	
11. Enseñar a otros trabajadores	1	2	3	1	2	3	
COMPETENCIAS GENÉRICAS:							
12. Programar el trabajo diario/semanal	1	2	3	1	2	3	
13. Controlar la ejecución, calidad y cierre de las tareas de un puesto de trabajo	1	2	3	1	2	3	
14. Observar las normas de higiene y seguridad	1	2	3	1	2	3	
15. Otras	1	2	3	1	2	3	
COMPETENCIAS PROFESIONALES:							
16. Operar técnicamente cada equipo	1	2	3	1	2	3	
17. Realizar tareas de mantenimiento a los equipos	1	2	3	1	2	3	
18. Otras	1	2	3	1	2	3	

(*) El contenido de las fichas es indicativo, esto es, otras competencias laborales que la empresa necesita que los trabajadores aprendan o mejoren pueden ser agregadas o especificarse más detalladamente. Por ejemplo, las tareas referidas a la operación y mantenimiento de equipos pueden ser desagregadas en correspondencia con la naturaleza de equipos de la empresa.

1.3 Procedimiento para cumplimentar la información de las fichas

A continuación, se anota la siguiente rutina a observar en cada área o departamento de trabajo:

1. **Según el grado de aproximación más directa con los trabajadores, corresponde a gerentes, ingenieros, técnicos, supervisores o capataces llenar la ficha 1 por trabajador** (empleado u operario) indicando primeramente cuáles **competencias laborales** (conocimientos + habilidades demostrados en el desempeño) son **necesarias** para desempeñarse en su respectivo puesto de trabajo, y cuál es la **importancia** asignada a cada una de esas competencias (ver anexo 1 “Sobre el concepto de competencias laborales”).

Un subproducto de esta tarea es la buena aproximación al **perfil ocupacional de cada puesto de trabajo** que resulta de combinar las competencias **necesarias** exigidas en el puesto y el nivel de **importancia** asignado a cada una.

Este ejercicio es adicionalmente útil cuando la empresa procede a la contratación de personal o a la selección de candidatos internos para la promoción en la estructura de responsabilidades.

2. Los gerentes, ingenieros, técnicos, supervisores o capataces completan la ficha de cada trabajador indicando la **confianza** que tienen en el ejercicio de cada competencia (ninguna, poca, mucha). La diferencia entre los niveles de **importancia** y **confianza** asignados por los cuadros superiores de la empresa es un anticipo de la capacitación que ese trabajador necesitaría por competencia.
3. **Los trabajadores también tienen que completar una ficha individual** (ficha N° 2). A tal efecto deben marcar en el cuadro respectivo aquellas celdas que correspondan a la **importancia** de las competencias laborales en su puesto de trabajo, y los grados de **autoconfianza** en el desempeño personal de cada competencia.

La percepción de los trabajadores respecto a la **importancia** de las competencias laborales y el grado de **autoconfianza** es un ejercicio que facilitará su participación en la programación de la capacitación, al tiempo que dará información relevante a los responsables de elaborar esa programación.

4. Seguidamente, para las 18 competencias laborales indicadas en las fichas, y otras que se incluyesen, debieran calcularse las diferencias que resultan

de restar los valores de confianza (o autoconfianza) de los valores de importancia, y *anotarlas en la última columna*.

5. Las necesidades de capacitar a cada trabajador corresponden a las competencias laborales donde las diferencias son **positivas**. Las necesidades de capacitación son **intensas** en aquellas competencias laborales cuyas diferencias positivas son iguales a **2** (dos). Siguen en intensidad aquellas competencias laborales a las que correspondió una diferencia igual a **1** (uno).
6. Seguramente, el cotejo de los datos de ambas fichas, una vez procesados, mostrará **divergencias** de opiniones. Las diferencias deben ser consideradas como un material a estudiar para mejorar los procedimientos de evaluación del personal y de participación de los trabajadores en la programación de la capacitación.

De ninguna manera, el registro de las **divergencias** es un “drama”. La **convergencia** de opiniones y expectativas puede provocarse a continuación en el seno del Comité de Capacitación (CC) o del Comité Conjunto de Capacitación (CCC). Divergencia y convergencia de opiniones son los momentos inicial y final de cualquier resolución de problemas.

Cumplida esta etapa, la empresa ya dispone de un inventario de necesidades de capacitación.

II. Fijación de las prioridades de capacitación (según competencias laborales, trabajadores y áreas o departamentos internos)

No confunda el inventario de las necesidades de capacitación con la determinación de las prioridades de capacitación. Esto último depende de los objetivos de rentabilidad, de la lógica del flujo de la producción y del presupuesto asignado a la capacitación.

Para decidir esas prioridades, algunos pasos sencillos posibilitarán una buena aproximación.

II.1 Reorganizar la información anterior por áreas o departamentos internos de la empresa

La información resultante de las fichas 1 y 2 necesita reorganizarse para agrupar las necesidades de capacitación por área o departamento de la empresa.

La **planilla 1** cumple un doble propósito en la fijación de prioridades: destaca las **competencias laborales más necesarias** y los **trabajadores más necesitados** de capacitación. A tal efecto, los datos de aquellas fichas deberán volcarse en

tantas **planillas** como áreas o departamentos internos estén contenidos en la empresa.

PLANILLA 1: PRIORIDADES DE CAPACITACIÓN POR UNIDADES ÁREAS, DEPARTAMENTOS O ESTACIONES DE TRABAJO

Área/departamento/estación de trabajo:

COMPETENCIAS LABORALES	Puntajes por trabajador (AA, BB, ..., XX)						PUNTAJES POR COMPETENCIA (Suma de valores de la fila)
	AA	BB	CC	DD	...	XX	
COMPETENCIAS BÁSICAS:							
1. Escribir instrucciones o informes							
2. Leer manuales, informes e instrucciones							
3. Comunicarse con precisión							
4. Aplicar matemática básica	<p><i>En cada celda de esta planilla se registra el valor de <u>sumar</u> las diferencias (positivas) que fueron recogidas de las últimas columnas de las fichas 1 y 2 (correspondientes a cada competencia laboral por trabajador).</i></p> <p><i>Por consiguiente, el rango de valores en cada celda es 0-4 porque los valores de las diferencias de las fichas tienen el rango 0-2.</i></p>						
5. Usar una computadora para incorporar o procesar información							
6. Entender el proceso de trabajo en su área							
7. Observar los requerimientos de calidad de proceso y producto							
8. Tomar acción cuando el proceso se atrasa o el equipo se rompe (resolver problemas)							
9. Realizar otras tareas en el área de trabajo, si fuera necesario							
10. Trabajar en equipo							
11. Enseñar a otros trabajadores							
COMPETENCIAS GENÉRICAS:							
12. Programar el trabajo diario/semanal							
13. Controlar la ejecución de calidad y cierre de tareas de un puesto de trabajo							
14. Observar las normas de higiene y seguridad							
15. Otras							
COMPETENCIAS PROFESIONALES:							
16. Operar técnicamente cada equipo							
17. Realizar tareas de mantenimiento a los equipos							
18. Otras							
TOTAL POR TRABAJADOR (Suma de valores de la columna)							

El registro de la información y la lectura de los datos son los siguientes:

- i. Los registros se incorporan de la siguiente manera: en las celdas de cada trabajador (AA, BB, ..., XX) se registra el valor de sumar las diferencias por competencia laboral que fueron registradas en las últimas columnas de las fichas 1 y 2. Por consiguiente, el rango de valores en cada celda de la planilla 1

está comprendido entre 0 y 4 (porque en cada ficha el rango posible de valores positivos es 0 – 2).

La manera propuesta de registrar los valores en cada celda responde a la insistente recomendación de conjugar las evaluaciones de los responsables jerárquicos y las autoevaluaciones de los trabajadores. La evaluación del personal jerárquico es reforzada, ratificada o corregida con las opiniones de los trabajadores.

- ii. La suma horizontal de los valores (última columna) indica el grado de necesidad de desarrollar cada competencia laboral para mejorar el desempeño de los trabajadores de un área o departamento interno.
- iii. La suma vertical de los valores (última fila) pone en evidencia las necesidades de capacitación de cada trabajador (AA, BB, ..., XX) para permitir ajustar sus desempeños a los requerimientos de su puesto de trabajo.

Una vez alcanzada esta meta, la empresa ya ha definido las prioridades de capacitación por trabajador y por competencia.

5. Disminuir los costos unitarios de comercialización									
6. Disminuir los costos unitarios de transporte									
7. Mejorar el control de calidad del proceso									
8. Mejorar la calidad del producto									
9. Flexibilizar la producción									
10. Evitar accidentes									
11. Reducir el ausentismo									
12. Otro objetivo:									

La empresa dispone ahora de un conjunto de instrumentos y criterios para un buen diagnóstico de las necesidades de capacitación de su personal y una buena aproximación a las acciones prioritarias de capacitación que debieran emprenderse.

Un compromiso con la comunicación y la transparencia pulirá las conclusiones de haber aplicado los dispositivos (fichas y planillas) propuestos en este paso 3.

¿Qué sigue? El paso 4 está referido a las modalidades de aprendizaje y a la selección de instructores para proceder luego a calcular los costos de la capacitación (paso 5).

Ejercicio de orientación

Se ilustra la sección anterior con el siguiente ejercicio:

- Una empresa decidió volcar esfuerzos a la exportación de sus dos productos principales porque sus previsiones incluyen que el mercado interno crecerá a una tasa débil en el mediano plazo.
- Por consiguiente, esa empresa necesita aumentar el volumen de producción (para generar exportaciones mientras mantiene su posición en el mercado interno), disminuir los costos unitarios laborales (para competir externamente con precios) y mejorar la calidad del proceso (para competir también con calidad).
- **A esos objetivos de productividad les corresponde el valor máximo (3) de importancia;** de ahí que ese valor aparezca resaltado en la segunda columna de la planilla siguiente.
- Para atender a esos objetivos, el Departamento de Ingeniería (o un equipo interno conformado para encontrar soluciones) recomendó reorganizar las tareas, reducir los tiempos ociosos de maquinarias y trabajadores y establecer puntos de control de calidad en estaciones de trabajo donde se han registrado estadísticamente los porcentajes mayores por fallas de calidad. Se solicitó al Departamento de Recursos Humanos que estas innovaciones fuesen apoyadas con capacitación del personal.
- El Departamento de Recursos Humanos puso en acción la batería de instrumentos de esta sección y concluyó, luego de un proceso de consultas con otros funcionarios, que las acciones de capacitación deberían implementarse en los lugares “críticos” para alcanzar los objetivos de productividad, esto es, fueron señalizados aquellos departamentos, áreas o estaciones de trabajo donde las acciones deberían acompañar o anticiparse a los cambios decididos en la gestión de productividad.
- Una vez cumplido lo anterior, el ejercicio debe continuar retornando a las **Planillas 1** (correspondiente a Depósito, Estaciones de Trabajo, Comercialización) que fueron anteriormente completadas para detectar **cuáles** competencias debían desarrollarse y **quiénes** debían capacitarse en cada unidad del establecimiento.

