

Paso 4 - ¿DÓNDE CAPACITAR A LOS TRABAJADORES Y CÓMO SELECCIONAR A LOS INSTRUCTORES? (para asegurarse servicios de capacitación de alta calidad y bajo costo)

I. Capacitación fuera-del-trabajo y en-el-trabajo

Una vez decidido “para qué”, “en qué” y “a quiénes” capacitar, la programación de la capacitación exige tomar otra decisión importante: ¿las acciones de capacitación deben tener lugar **fuera-del-trabajo** o **en-el-trabajo**?

La capacitación **fuera-del-trabajo** implica que la situación de aprendizaje tiene lugar en un ámbito distinto a la situación de producción, esto es, el trabajador es desafectado de su puesto de trabajo mientras ocurre la capacitación. Esta situación es la más común y se presenta cuando:

- El aprendizaje apunta a aumentar los conocimientos tecnológicos de los trabajadores para una mayor comprensión de los procesos de trabajo y producción en la empresa. El objetivo de este aprendizaje es mejorar la gestión de rentabilidad o acompañar la introducción de innovaciones técnicas y de organización.

Ejemplos de cursos son Introducción al Control Lógico Programable, Hidráulica o Neumática Básica, Electroneumática, Introducción Tecnológica a los Sensores. La situación común de aprendizaje (un instructor, un aula, pizarrón, proyectores de transparencias, rotafolios y otros dispositivos pedagógicos) es complementada con un conjunto de instrumentos que conforman un aula-taller sin constituir un taller de producción.

- El aprendizaje y acrecentamiento de habilidades requiere que los trabajadores practiquen con equipos desafectados de la producción.

Ejemplos de cursos son Impresión Offset, Soldadura, o Equipos de Control Numérico, donde teoría y práctica tienen que conjugarse para alcanzar los resultados del aprendizaje, inmediatamente asociados al puesto de trabajo.

- El aprendizaje se propone modificar las actitudes individuales para potenciar el trabajo grupal o colectivo. Para ello aparece necesario colocar a los participantes en una situación convencional de aprendizaje.

Ejemplos de cursos son Comunicación, Resolución de Problemas, Dinámica de Grupo y Liderazgo, Concientización de Calidad, Aprender a Aprender.

La **capacitación fuera-del-trabajo** puede realizarse en una institución de capacitación (*fuera-de-la-empresa*) o en una instalación del establecimiento especialmente asignada a ese efecto (*dentro-de-la-empresa*). Esta alternativa de aprendizaje se realiza generalmente con **instructores externos**.

La otra alternativa es la **capacitación en-el-trabajo**, generalmente con instructores internos. Encuestas realizadas en Rosario a empresarios y trabajadores de los sectores metalúrgico, gráfico y de la industria del mueble mostraron una preferencia alta por esta modalidad de enseñanza y aprendizaje.

II. Selección de los instructores externos para brindar capacitación fuera-del-trabajo, dentro o fuera de la empresa

Las empresas reciben variadas ofertas de servicios de capacitación. Algunas de ellas no se ajustan a las necesidades prioritarias de capacitación y son rápidamente desechadas por los responsables de la empresa. Sin embargo, es aconsejable constituir un portafolio de los diferentes cursos de capacitación que llegan a su escritorio porque pueden ser útiles más adelante cuando un nuevo diagnóstico de necesidades y prioridades haga necesario reconsiderar esas ofertas.

Por lo general, las ofertas recibidas de servicios de capacitación no abundan en datos que permitan concluir acerca de su calidad. Esas ofertas contienen una descripción de los temas del aprendizaje, duración, precio de los cursos y currículo de los instructores. Por cierto, se trata de datos importantes pero no suficientes.

La empresa debe solicitar informaciones adicionales a los oferentes de servicios de capacitación que permitan distinguir entre los elementos sustantivos de los cursos y los elementos propagandísticos porque:

- A menudo, el título y la descripción de contenidos de los cursos ofrecen pocos datos sobre los resultados del aprendizaje en términos de desempeños individuales y colectivos.
- Los cursos de capacitación no deben ser un recurso para mejorar el clima interno de relaciones laborales ni la imagen externa de la empresa imitando “modas” prestigiosas de capacitación (en técnicas gerenciales u operativas de fama circunstancial). Los gastos de aprendizaje se justifican en la medida que sirven para aumentar la rentabilidad del negocio y generar satisfactores a los trabajadores dentro del trabajo.

- Es siempre importante una apreciación acerca de la asociación entre calidad y precios de los cursos. El precio de los cursos, a menudo, está más asociado al currículo del instructor que a los resultados del aprendizaje. De ahí que el responsable de la contratación de cursos debe verificar:
 - que los resultados del aprendizaje estén cuidadosamente descritos;
 - que las actividades de aprendizaje y las herramientas de enseñanza estén dirigidas a personas adultas;
 - que los participantes dispongan de un manual del curso;
 - que los instructores ofrezcan un cronograma de actividades adecuado y factible para cubrir los contenidos claves del aprendizaje;
 - que el proceso de aprendizaje esté continuamente evaluado por los instructores y los participantes;
 - que estén previstas actividades de evaluación de los resultados de aprendizaje, primero, y de los impactos en el desempeño de los trabajadores, después.

En síntesis, para las decisiones de contratación de los servicios de capacitación, es necesario que la descripción panorámica de cada curso contenga:

- Los resultados de aprendizaje del curso.
- Los contenidos clave de cada uno de los módulos.
- Las actividades de aprendizaje.
- Las herramientas de enseñanza.
- Las actividades de evaluación.
- Los tiempos previstos.
- El manual del curso.

La Guía incluye un **glosario** (ver Anexo 2 “Sobre la nomenclatura aplicable a los cursos de capacitación”) que servirá a la empresa en sus conversaciones con los instructores externos a fin de profundizar en los contenidos del servicio de capacitación cuya adquisición está evaluando. Esas conversaciones tienen por objeto verificar que los cursos estén ajustados al perfil técnico y organizativo de la empresa y que sus costos guarden correspondencia con el retorno esperado de la capacitación.

III. Capacitación fuera-del-trabajo (pero dentro-de-la-empresa) por instructores internos

El argumento más común en favor de recurrir a los instructores internos es la inadecuación de los programas externos disponibles a los requerimientos técnicos y organizativos de la empresa. Por cierto, esa opinión tiene fundamento cuando los cursos de capacitación son productos “enlatados” que no han sido precedidos por operaciones de detección de necesidades, ni producidos en comunicación estrecha con los responsables de la empresa.

Algunas empresas adoptan una perspectiva de medio y largo plazo: proceden a la formación de instructores internos, asignan un espacio físico para la capacitación laboral y adquieren los equipos y mobiliario necesarios. En este caso corresponde considerar al conjunto de gastos como una inversión amortizable en un período de tiempo. Las amortizaciones de esta inversión deberían imputarse a los distintos subprogramas de capacitación en proporción a la duración de los cursos (que es una buena aproximación a la utilización de instructores, instrumentos e instalaciones).

Por supuesto, para que la formación de instructores internos resulte un gasto ventajoso de inversión es menester que la empresa se proponga un programa de capacitación con una amplia cobertura de trabajadores y reconozca estabilidad en el empleo a los instructores formados.

Sin embargo, esta alternativa de instrucción podría resultar desventajosa cuando:

- El tiempo de los instructores internos dedicados a la enseñanza resulta en pérdidas de productividad superior a los honorarios de los instructores externos.
- Las instalaciones y equipos propios son inadecuados para la capacitación.

Por tanto, la decisión última necesita un cálculo cuidadoso de los costos globales de capacitación y de los costos por trabajador capacitado (ver paso 5).

IV. Capacitación-en-el-trabajo por instructores internos

Otra alternativa abierta a **todas** las empresas sin importar su tamaño es apelar a sus mejores técnicos, supervisores, trabajadores especializados u operarios calificados para que aprendan a transferir sus conocimientos operativos a otros trabajadores **mientras se trabaja**. Existen hoy día técnicas actualizadas y eficientes para **aprender a enseñar** a personas adultas en situaciones de trabajo que algunos denominan “**capacitación en tándem**” (o “**capacitación en cascada**”), y otros recurren a la expresión inglesa “**coaching**”.

Se trataría de recurrir a la relación “histórica” de oficial-aprendiz, esta vez aplicada a trabajadores adultos en una situación de trabajo. Por supuesto, esta modalidad requiere que aquellos seleccionados como instructores internos **aprendan a enseñar** asimilando técnicas pedagógicas adecuadas y, adicionalmente, **tengan la disposición de transferir** sus conocimientos y habilidades a otras personas.

En los inicios de nuestra industrialización, cuando aún no existía la educación técnica pública, el aprendizaje de las tareas se adquiría por la capacitación-en-el-trabajo y el acrecentamiento de los conocimientos técnicos operaba por autoaprendizaje. En relación a esto último, también están disponibles dispositivos pedagógicos para que los trabajadores mejoren sus conocimientos por la vía del autoaprendizaje (**aprender a aprender**).

La aplicación combinada de ambas técnicas (**aprender a enseñar** y **aprender a aprender**) puede tener un impacto significativo en la cultura de la organización: una situación de trabajo que sea también una situación de capacitación puede provocar impactos muy positivos para la gestión de rentabilidad y la satisfacción de quienes enseñan y aprenden.

La implementación de la **capacitación en tándem** en una empresa significa que los instructores internos seleccionados aprenderán a:

- Crear un manual del alumno para la capacitación en tándem.
- Introducir en el manual las características de cada elemento de una tarea a ser enseñada.
- Implementar la técnica de la capacitación en tándem aplicando un procedimiento de educación para adultos.

A su turno, la **capacitación en tándem** significa que los trabajadores aprenden a:

- Describir el rol de la secuencia y el resumen de los elementos de una tarea.
- Aplicar el método VEDOER (verificar, explicar, demostrar, observar, experimentar y rectificar) para mejorar sus competencias en la tarea.

La **capacitación en tándem** es la alternativa más competitiva desde el punto de vista de los costos. Sus ventajas están circunscriptas a actividades de aprendizaje directamente relacionadas con las tareas en el puesto o equipo de trabajo. Esta alternativa pierde eficiencia cuando la capacitación persigue acrecentar los conocimientos tecnológicos de los trabajadores o provocar cambios en sus actitudes*.

Es absolutamente necesario, por razones de costos y eficiencia, procurar una combinación afinada entre la capacitación fuera-del-trabajo y en-el-trabajo. La primera alternativa probablemente prevalecerá cuando la capacitación procura aumentar los conocimientos de los trabajadores, y la segunda resultará preferible cuando se trata de aumentar las habilidades aplicables a rutinas de trabajo y producción que son específicas de la empresa.

* El Consejo de Capacitación y Formación Profesional es competente para prestar los servicios de formación de instructores internos en las empresas para **Capacitación en Tándem**, o para organizar cursos a los trabajadores dirigidos al autoaprendizaje (**Aprender a Aprender**). Al respecto, la descripción de ambos cursos está contenida en www.ccfp-rosario.com.ar.