

## **Paso 6 - ¿CÓMO FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADQUIRIDOS? (para evitar que se “oxiden” porque no son aplicados)**

El objetivo de la capacitación laboral es mejorar continuamente el desempeño individual y colectivo de los trabajadores. Recuérdese a tal efecto que la capacitación fuera-del-trabajo y la capacitación en-el-trabajo (capacitación en tándem) no son excluyentes sino que deben reforzarse una con la otra.

Los expertos llegan a decir que apenas un diez por ciento (10%) de los conocimientos adquiridos en la capacitación laboral termina por aplicarse en los puestos de trabajo. En parte ello se debe a la falta de compromiso y apoyo de técnicos y supervisores cuando el trabajador capacitado pone en acción las aptitudes y actitudes adquiridas.

De ahí que tan importante como la selección de los cursos y las modalidades de aprendizaje es asegurar que los técnicos y supervisores estén involucrados en los objetivos de la programación de capacitación y que hayan adquirido las herramientas pedagógicas para enseñar, estimular, apoyar y corregir a los trabajadores en sus nuevos desempeños.

Finalizado el aprendizaje en cualquiera de los cursos, hay tres niveles de desempeño que debieran ser observados:

- **Nivel 1:** operación estándar – hacer bien las tareas.
- **Nivel 2:** mejoramiento – hacer mejor las tareas.
- **Nivel 3:** innovación – hacer bien las tareas nuevas asociadas a nuevos productos, nuevos equipos y nuevas formas de organizar el trabajo y la producción.

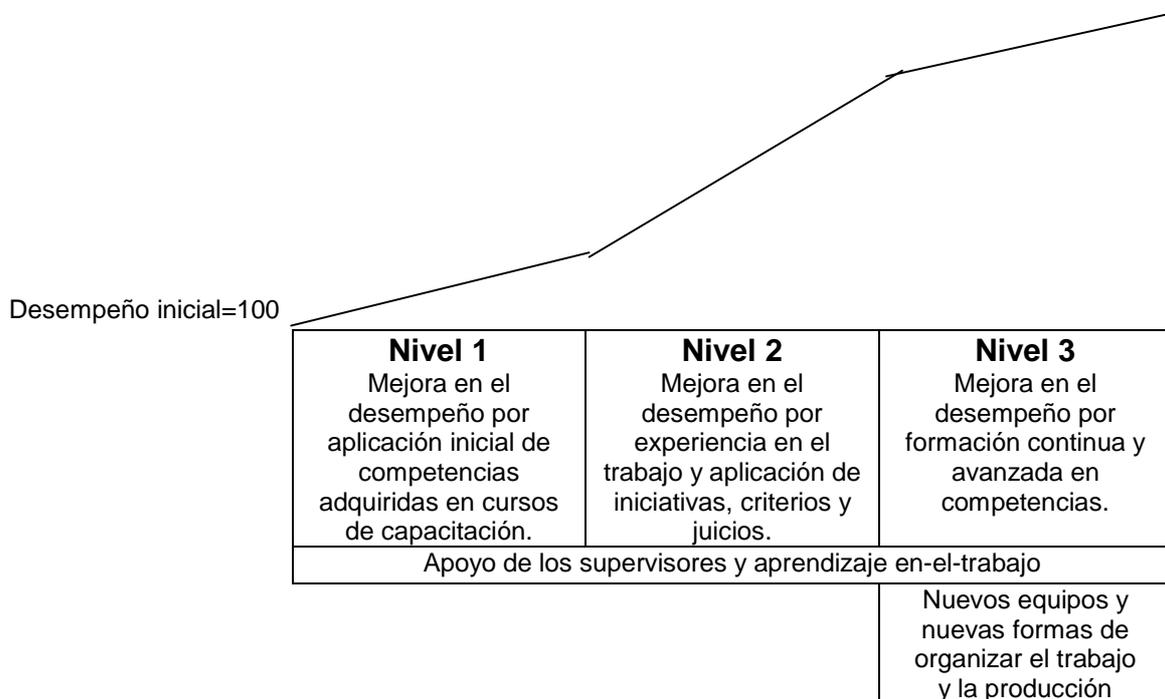
El **Nivel 1** corresponde a la necesidad de cerrar la diferencia entre los resultados observados y los (racionalmente) deseados en el desempeño de los trabajadores, esto es, que los trabajadores aprendan a realizar las tareas de acuerdo a estándares y mantener ese rendimiento; a adaptarse a cambios menores en las rutinas de trabajo o a circunstancias impredecibles; a comprender por qué las rutinas deben ser observadas, así como *qué*, a *quién*, y *cuándo* consultar, y *cómo* tratar a las personas con las que se interrelaciona.

El **Nivel 2** está referido a la elevación continua, incremental, de los estándares en uso (incluso introduciendo variaciones sobre las rutinas básicas). Para ello, los trabajadores deben tener la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos y de experimentar, es decir, desarrollar la capacidad de iniciativa, criterios y juicios sin acciones inhibitorias por parte de los supervisores. La falta de oportunidades para aplicar lo aprendido termina depreciando los conocimientos adquiridos,

circunstancia que quedará en evidencia al momento de la evaluación posterior del desempeño de los trabajadores capacitados.

El **Nivel 3** equivale a un salto cuantitativo y cualitativo en el desempeño de las tareas. Este salto se alcanza cuando los subsistemas relacionados con la capacitación laboral (nuevos equipos y herramientas; otras formas de organizar el trabajo y la producción; formación continua y avanzada) entran en integración y sinergia.

### INCREMENTOS DE DESEMPEÑO POR LA CAPACITACIÓN LABORAL Y FORTALECIMIENTO EN EL USO DE LAS NUEVAS COMPETENCIAS



Consiguientemente, un programa de capacitación requiere de la **aplicación** y **fortalecimiento** de las competencias laborales adquiridas en los programas de capacitación y profundizadas por las experiencias de trabajo. A su turno, el **acrecentamiento** de las competencias laborales se sostiene en la **formación continua** provocada por las innovaciones técnicas y organizativas.

**El momento adecuado para proceder a calcular el retorno de la inversión en capacitación es al final del nivel 2, una vez que ha transcurrido el tiempo suficiente para que se evidencien los impactos del aprendizaje en el desempeño de los trabajadores.**