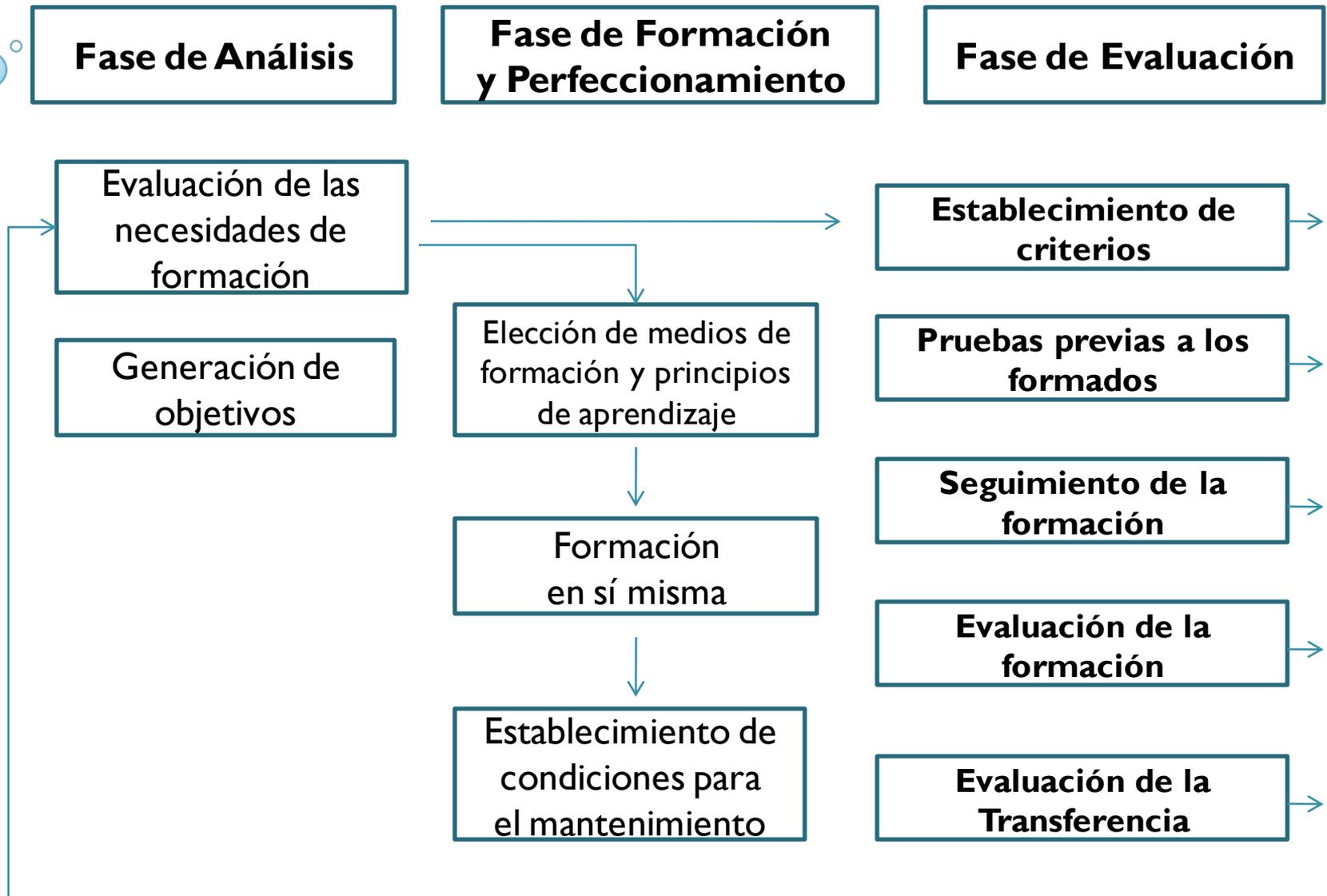


Introducción a la gestión de la formación y capacitación en los espacios de trabajo



Fases del PROCESO de CAPACITACIÓN (Dolan, et. al 2003)



ACTIVIDAD

Recuperar experiencias de capacitación:

- ❖ ¿En qué etapas del proceso participan? ¿Quiénes participan?
- ❖ ¿Cuáles son los insumos que utilizan para tomar decisiones? o en base a qué insumos se toman las decisiones?
- ❖ ¿Qué condiciones o aspectos influyen en la toma de decisiones?

ROLES en actividades de Capacitación

Blake (1997) identifica roles funcionales y auxiliares

Funcionales

Los observamos en el ejercicio directo de la actividad, es decir, aparecen en el momento en que la capacitación se ejerce como tal (diseñador de propuestas, el capacitador, etc.)

Auxiliares

No operan directamente sobre la actividad de capacitación, pero aportan los elementos para concebir una acción de aprendizaje (experto en contenidos, personas que saben cómo desempeñar la actividad a enseñar, etc.).

En todo proceso de capacitación siempre hay alguien que:

- Lo **administra** alguna persona gerencia esta actividad, participa en la definición de políticas de capacitación, en la detección de necesidades, su planificación, asignación de prioridades, controla los resultados, etc.
- Lo **diseña** una vez definida una necesidad, alguien genera una respuesta educativa con la que van a ser atendidas. Esta persona, junto con otros expertos, selecciona y ordena los contenidos a enseñar.
- Lo **coordina** es responsable de crear o generar situaciones y condiciones en las cuales lo adultos aprendan, debe poder manejar los aprendizajes individuales o grupales, generar situaciones estimulantes para aprender, entre otras.

¿Cuándo estamos frente a una **necesidad de capacitación**?

Para Blake una necesidad de capacitación surge cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza (o no se podría realizar), con la calidad necesaria, porque quienes deben efectuarla no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel.

Distinguir:

- Necesidad de Demanda
- Problemas en la organización que remiten a necesidades de capacitación (saberes) de otros tipos de problemas que requieren otras intervenciones.

TIPOS de Necesidades

- ❖ Por “**discrepancia**”: son aquellas que ya existen y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio. Aquí puede existir cierta complejidad y/o dificultad en su distinción debido a las diferentes percepciones de lo que es “necesario” o esperado.
- ❖ Por “**cambio**”: son aquellas que sucederán porque se modifica el modo de hacer algo (nuevos reglamentos, procedimientos, etc.). En ocasiones supone “desaprender” algo que se hacía de alguna manera particular y pueden generarse resistencias a estos cambios.
- ❖ Por “**incorporación**” a diferencia de las dos anteriores, estas surgen como consecuencia de que el proyecto organizacional contempla la realización de tareas que actualmente NO se están haciendo. Implica nuevos aprendizajes y también puede generar reacciones diversas (rechazo, actitud pasiva, entusiasmo, etc.)

ACTORES que pueden participar de la detección

- ❖ Los **trabajadores** de manera individual
 - ❖ Los **Sindicatos**
 - ❖ Los **jefes directos**
- ❖ La **estructura de poder** de la Organización
- ❖ El **equipo técnico** que gestiona el proceso de formación (en sus diferentes roles)

Niveles de análisis en la detección

- ❖ **Análisis Organizacional:** Objetivos de la Organización, Políticas, Proyectos, Filosofía y Cultura Organizacional
- ❖ **Análisis de las Personas (RRHH):** de la fuerza de trabajo (cuali y cuantitativo)
- ❖ **Análisis de las tareas:** se focaliza en el cargo y sus requerimientos/requisitos para sus ocupantes.

Técnicas/medios para detectar necesidades

- Evaluación de Desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud a los jefes, supervisores o gerentes
- Entrevistas con los jefes, supervisores o gerentes
- Reuniones Interdepartamentales
- Exámenes realizados a los empleados
- Entrevistas con los trabajadores
- Análisis de puestos
- Informes periódicos de las áreas.

A priori (tales como):

- Expansión de la organización (nuevos servicios y/o productos)
- Incorporación de la tecnología.
- Cambios en los procesos.
- Sustituciones o movimientos del personal, licencias, renuncias, jubilaciones.

A posteriori: derivados de necesidades de capacitación no atendidas oportunamente (errores, accidentes, desinterés, etc.)

ACTIVIDAD

Si tuvieran que hacer un proceso de detección de necesidades formativas para definir líneas de capacitación en su organismo:

- ¿Qué actores intervendrían?
- ¿Qué fuentes de información y técnicas de relevamiento utilizarían?

Bibliografía para lectura:

- Dolan et. al.: capítulo 6 hasta página 126.
- Chiavenato: capítulo 13 hasta 428.
- Blake: libro *“Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación”*.