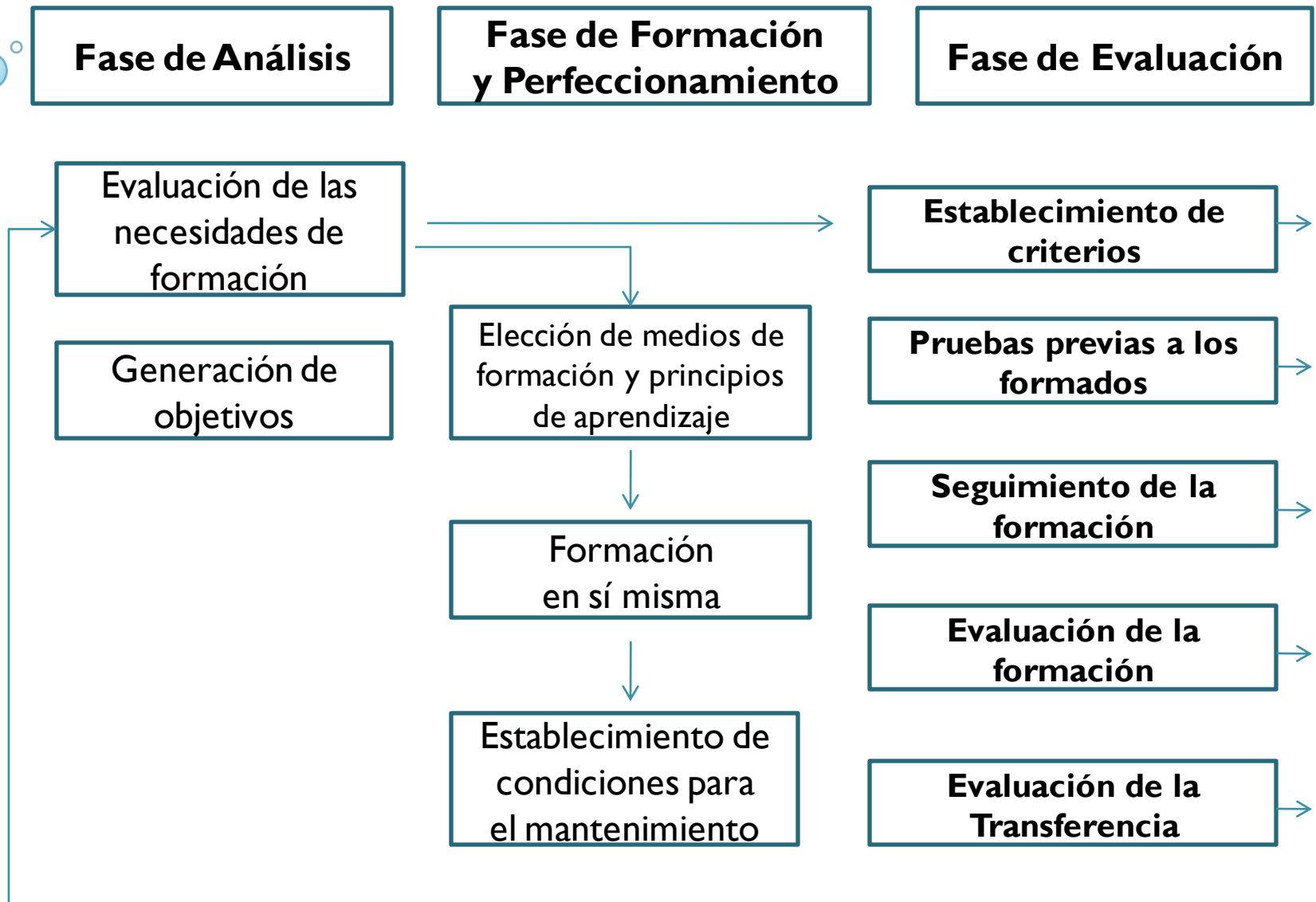


# **Introducción a la gestión de la formación y capacitación en los espacios de trabajo**



# 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”*.