

**UADE**  
VIRTUAL



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

UNIDAD 2  
Rol de la capacitación

---

## UNIDAD 2

### Rol de la capacitación



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

**Ha sido realizado por la profesora:**



*Lic. Verónica Saiz*

## ÍNDICE

1. **Respuesta educativa: capacitación y desarrollo**
  - 1.1. ¿Qué son las necesidades de capacitación?
  - 1.2. ¿Cómo definir una respuesta educativa?
  
2. **Gestión de la capacitación**
  - 2.1. Que lo que se enseña, responda a una necesidad de la organización
  - 2.2. Que lo que se enseña, sea aprendido
  - 2.3. Que lo aprendido sea trasladado a la tarea
  - 2.4. Que lo trasladado a la tarea, se mantenga en el tiempo
  
3. **Bibliografía**



## 1. RESPUESTA EDUCATIVA: capacitación y desarrollo

Para capacitación y desarrollo, es decir, el área de formación dentro de una organización, resulta importante poder determinar en qué momento debe intervenir prestando servicio y asesorando a la línea. Esto se determinará una vez recibida la demanda de servicios, que identificaremos como **demanda de aprendizaje**.



**¿Cómo puede definirse si una demanda cualquiera se resuelve con una intervención del área de capacitación?**

El área de formación debe estar muy segura de que dicha demanda refiera específicamente a una falta de **conocimiento** o a una falta de **habilidad**, o bien a una falta de **actitud** que precisa el colaborador para desempeñarse en su puesto. Estas son las tres capacidades adquiridas o competencias laborales sobre las cuales puede intervenir.

Para poder definir si una demanda se resuelve con una propuesta de capacitación, pueden realizarse las siguientes preguntas:

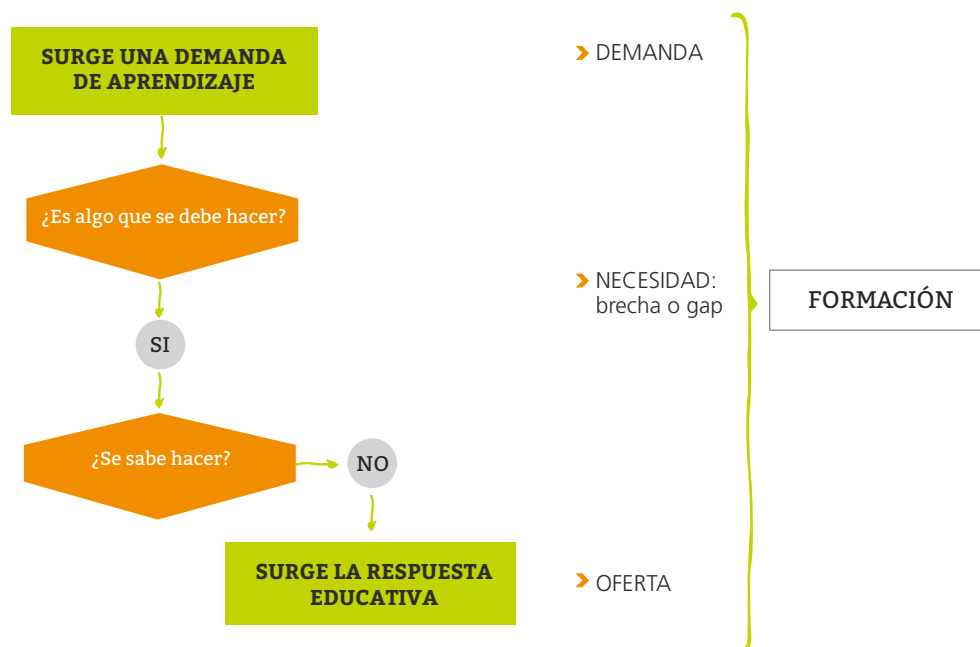
- ¿Se analizaron variables externas a la empresa que puedan haber generado resultados no deseados?
- ¿Poseen los colaboradores los recursos necesarios para llevar adelante su tarea?
- ¿La asignación de tiempo es razonable?
- ¿Los objetivos son alcanzables?
- ¿Ha comprendido correctamente la tarea quien debe realizarla?
- ¿Conoce el colaborador las tareas que debe realizar? ¿Le ha sido comunicada y explicada la descripción de su puesto?

Una vez que el área de capacitación y desarrollo realice este chequeo y llegue a la conclusión de que la demanda de servicios es una **necesidad de formación**, estará en condiciones de generar lo que denominamos **respuesta educativa**.

Veamos primero a qué llamamos necesidad de capacitación...

#### 1.1. ¿Qué son las necesidades de capacitación?

Las **necesidades de capacitación** son las diferencias existentes entre el desempeño deseado y el desempeño real de un colaborador. Estas necesidades se detectan a raíz de las demandas de aprendizaje y pueden considerarse como **brechas o gaps** de formación, relacionadas específicamente con el desempeño.



*Identificación de necesidades de formación*

Existen diversos tipos de necesidades de capacitación y, según sea el tipo de necesidad, será apropiada un tipo de oferta de formación (es decir, respuesta educativa) diferente:

- **capacitación**  
si un individuo (colaborador) necesita mejorar su desempeño y esto lo tiene que hacer para la posición que actualmente ocupa, entonces la respuesta estará en la capacitación.
- **desarrollo**  
si lo que se busca es que el colaborador pueda mejorar su desempeño a futuro porque se espera que esté en condiciones de cubrir una posición distinta a la actual que suponga mayor complejidad y mayores responsabilidades, la respuesta estará en el desarrollo.

Como vimos anteriormente, ante toda necesidad de capacitación surge una respuesta educativa. Ahora sí, profundicemos en este concepto:

#### 1.2. ¿Cómo definir una respuesta educativa?



La **respuesta educativa** es la sumatoria de todos los elementos, variables y decisiones que hacen a la propuesta de trabajo que formación le acerca al resto de la organización.

Son muchas las definiciones a tener en cuenta al momento de pensar una respuesta educativa para una necesidad de formación específica:

- qué contenidos van a ser desarrollados para satisfacer esa demanda,
- bajo qué modalidad se diseñará la actividad,
- cuál va a ser la duración en tiempo y en frecuencia,
- quién podrá ser el instructor (si será instructor interno o externo),
- cuál es el presupuesto necesario para dar esa respuesta,
- con qué materiales se trabajará,
- en qué lugar se llevará a cabo (virtual o presencial),
- qué metodologías se van a utilizar,
- quiénes serán los destinatarios de la formación,
- cómo va a evaluarse la formación, etc.



Todas estas definiciones que se pueden considerar variables del proceso son elementos de la propuesta educativa que se deben tener en cuenta al momento de **diseñar un plan de formación**.

## 2. GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Cuáles son los requerimientos que la organización le hace al área de formación, cómo identificar los requisitos del área, cuáles son los objetivos de contar con un área de formación dentro de la organización, cuántos y cuáles son sus pilares. Este tipo de inquietudes son propias de la gestión de la capacitación.

Veamos cómo dar respuesta a estos requerimientos.



Requerimientos de la gestión de la capacitación (Blake, 2005)

### 2.1 Que lo que se enseña, responda a una necesidad de la organización

Lo primero que debe requerirse al área de formación es que aquello que se enseña responda efectivamente a una **necesidad concreta de la organización**. En toda organización, existe la exigencia de poder medir aquello que se ha hecho, ya sea en términos de incrementos en la producción, mejoras en los tiempos, o en la administración de los recursos. O bien, y aún más claro, en algunas organizaciones se solicita **medir la inversión**: indicar si la inversión realizada en tiempo, recursos y dinero resultó beneficiosa.

## UNIDAD 2

### Rol de la capacitación

Debido a esto, es muy importante que, desde el comienzo de todo el proceso, el área de formación verifique que los temas, es decir, los contenidos (conocimientos, habilidades o actitudes) que se abordarán dentro de la oferta educativa planificada, intervengan claramente dando respuesta a una necesidad concreta de la organización.



Una recomendación que puede hacerse es que estas necesidades detectadas sean verificadas o tengan un control cruzado contra las descripciones de puestos de las personas que manifiestan esas necesidades puntuales. Es decir, saber si existe alguna actividad, en esas descripciones, que pueda necesitar la adquisición de determinado conocimiento, el desarrollo de determinada habilidad o la modificación de determinada actitud.

La mayoría de las veces, la fuente de información primordial de la detección de necesidades de capacitación son los resultados de la **evaluación de desempeño**.



La **evaluación de desempeño** es un proceso que comienza con la fijación de una responsabilidad u objetivo conforme al puesto de trabajo en el que se encuentre, con un acuerdo inicial entre supervisor y colaborador, tanto sobre los objetivos a lograr por este último en un período de tiempo determinado, como sobre los comportamientos o competencias que se esperan de él para el logro de dichos objetivos.

El proceso de evaluación de desempeño corre de forma **anual** y tiene **compromisos de encuentro** oficial para realizarse, pero que supone el acompañamiento del jefe en la cotidianeidad del trabajo de cada colaborador.



Esta primera etapa involucra tanto al área de formación como también a la línea, dado que el área de capacitación no puede alinear sola las necesidades a los objetivos del negocio.



## 2.2. Que lo que se enseña, sea aprendido

Una vez que el área de formación ya sabe cuáles son las necesidades de capacitación a las que tiene que dar una respuesta educativa debe asegurarse que aquello que se enseña (conocimiento, habilidad, actitud) sea efectivamente aprendido.

Para esto, debe seleccionar la mejor metodología, la mejor técnica, el mejor instructor, indicar el tiempo óptimo y diseñar los materiales más apropiados utilizando los mejores recursos. Todo esto contribuye a favorecer y asegurar los aprendizajes.



¿Por qué es esto tan importante y debe ser realizado tan cuidadosamente y a conciencia? Porque muchas veces las compañías no tienen la posibilidad de volver a hacer estas capacitaciones, hecho que supondría retirar a las personas de sus puestos de trabajo y rehacer la inversión.

La propuesta a la respuesta educativa que organice formación debe ser, entonces, **muy certera y muy efectiva**.



Esta es una tarea propia del área de capacitación y desarrollo, en la que interviene un especialista en formación de adultos para elaborar la propuesta a la respuesta educativa.

Una vez hecha la propuesta, se conceptualiza y se trabaja conjuntamente con la línea, es decir, con el responsable de aquella persona o grupo de personas que va a recibir la formación, para que valide la respuesta. Por muchas razones, se recurre al responsable de la línea (que la mayoría de las veces es el gerente), pero, básicamente, porque lo más probable es que sea él quien se haga cargo del presupuesto de esta formación.



Estas dos instancias: la detección de necesidades y la definición "que aquello que se enseña sea aprendido", son instancias previas a la implementación.

### 2.3. Que lo aprendido sea trasladado a la tarea

¿Qué debemos entender por esto? Que los aprendizajes se hayan producido, en aula o en el puesto de trabajo, a través de materiales a distancia o a través de alguna metodología de *e-learning*.



Lo importante no es la metodología o la técnica en sí misma sino la capacidad que generen las personas de utilizar esos aprendizajes en su posición de trabajo una vez que retornen al puesto.

Los responsables de esta etapa son los responsables de la línea o el superior inmediato de quien ha recibido la formación. También es responsabilidad anterior del área general de recursos humanos, a través del departamento de formación, proveer las herramientas de observación necesarias para que puedan estar atentos a si la persona está transfiriendo lo aprendido a su posición de trabajo.

Muchas veces, además, se piensan instancias de **entrenamiento en el puesto de trabajo** para que puedan interactuar el responsable y el colaborador en un **contexto real de aplicación**. Siempre se recomienda que esto se realice en un **tiempo relativamente corto**. ¿Por qué? A veces esos aprendizajes se utilizan a diario. Entonces, en el plazo de una semana, probablemente se pueda observar a la persona más de una vez haciendo uso de lo aprendido. Otra vez quizás sean tareas poco frecuentes y, en ese caso, se puede tener previsto una especie de **simulación** para generar un entorno de aplicación verosímil.



De una u otra manera, es recomendable que estos tiempos sean cortos porque si esta observación/medición de la transferencia se dilata en el tiempo, corre el riesgo de transformarse en una evaluación de desempeño.

## 2.4. Que lo trasladado a la tarea, se mantenga en el tiempo

Muchas veces los adultos realizan algunos aprendizajes, pero, por la inercia propia de la resistencia al cambio o de volver a una situación conocida y a una zona de confort, dejan de hacer lo nuevo para volver a aquello que resultaba más cómodo o más conocido. Aquí es donde se debe prestar especial atención a la responsabilidad y a la **intervención de los jefes** o de las personas que supervisan el trabajo de quienes aprendieron.



Gran parte de la responsabilidad y del éxito de poder completar de forma adecuada el proceso de formación, recae en la supervisión que se reciba.

Muchas empresas intentan, por varios medios o teniendo varias estrategias, que las personas mantengan lo que aprenden en el tiempo.

Veamos un ejemplo para cerrar este concepto...



### EJEMPLO

Para los temas delicados como puede ser la formación en seguridad e higiene en el trabajo, suelen practicarse simulacros permanentemente, de forma de asegurarse que las personas sepan qué hacer. En algunos casos, también se establecen premios por equipo, que pueden ser monetarios, por el uso de elementos personales de seguridad. De esta forma, se aseguran que todos los miembros del equipo estén pendientes del uso y se incentiven y controlen entre ellos.

### Bibliografía

- » Blake, O. (2005) *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones* (5° Ed). Buenos Aires: Machi.