

# Capacitate



Resumen Imprimible

Capacitación en Recursos Humanos

### Módulo 3

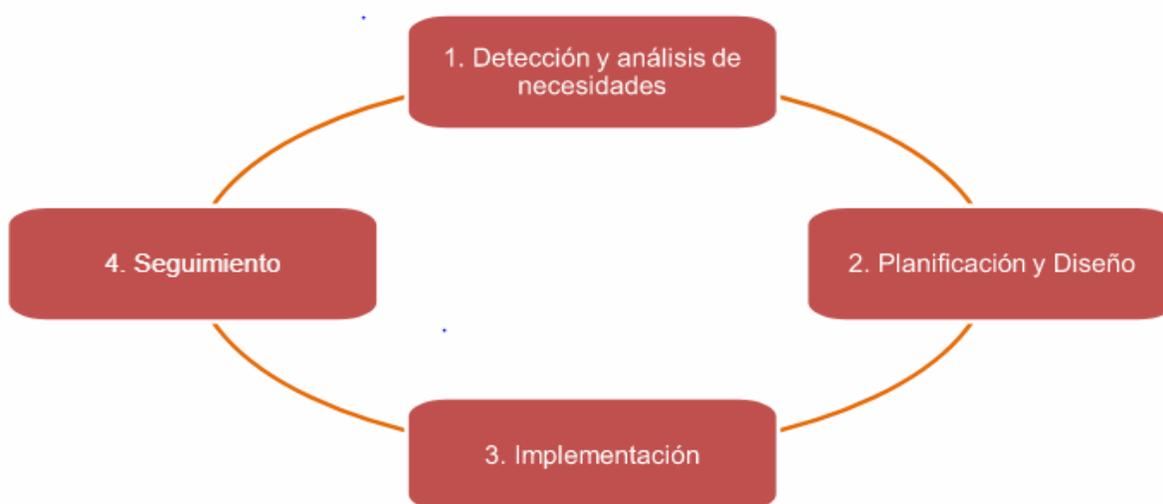
#### **Contenidos:**

- Detección de necesidades como instancia base del proceso
- Clasificación de necesidades
- Proceso de análisis, organización y evaluación de las necesidades
- Herramientas para detectar necesidades de capacitación

Capacitarte

## **Detección de necesidades**

Para comprender esta etapa, fundamental para el éxito de toda la gestión de la capacitación, es necesario retomar el concepto de la “ingeniería de la capacitación”. Dicho término refiere a que el trabajo de capacitación se puede organizar en cuatro pasos que se van repitiendo una y otra vez, año a año:



## **De qué hablamos cuando hablamos de Necesidades de Capacitación**

Cuando hablamos de una necesidad de capacitación ocurren tres circunstancias: hay alguien que debe hacer algo y no sabe cómo hacerlo. Sin embargo, no siempre es tan sencillo identificar las necesidades de capacitación ya que muchas veces se pueden confundir con otro tipo de problemas. Es importante aprender a diferenciar qué es y qué no es una necesidad de capacitación. Puede que haya alguien que deba hacer algo y no lo está haciendo al nivel esperado o debe hacerlo más rápido, o sea necesario cambiar algunos procesos. Hay ocasiones en las que las personas saben cómo hacer su

trabajo, pero aun así no lo hacen. No todos los problemas de desempeño son necesidades de capacitación.

### **Definición de Necesidad de Capacitación**

De acuerdo con Oscar Blake (2000),

*“Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para el desempeño adecuado”.*

Esta definición significa que durante el proceso de detección de necesidades de capacitación (DNC) se observa el desempeño de las personas de la organización para identificar si “alguien” que debe “hacer algo” no lo está haciendo como se espera “porque no sabe hacerlo”. Resulta necesario realizar dos aclaraciones:

- Cuando se observa el desempeño, nos referimos tanto al desempeño actual como al desempeño futuro.
- La segunda aclaración es que lo que diferencia a una necesidad de capacitación de todas las demás causas de un desempeño inadecuado es la carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, es decir, que se requiere un aprendizaje.

### **Proceso de Detección de Necesidades**

Detección de necesidades significa descubrir brechas en el desempeño actual o futuro de las personas y determinar si estas podrían ser superadas a través de aprendizajes. Implica, en primer lugar, identificar problemas en el desempeño. Estos problemas servirán de alertas para posibles necesidades de capacitación. Luego, se debe indagar la

razón por la cual el desempeño de una persona no es el esperado. Si se determina que la causa es una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes -es decir, que existe una solución de aprendizaje posible- se ha detectado efectivamente una necesidad de capacitación.

Para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, será necesario:

1. Saber cuál es el desempeño esperado en las personas
2. Identificar la brecha o gap entre el desempeño esperado y el real, utilizando diferentes herramientas, considerando los planes y proyectos de la empresa para evaluar el desempeño esperado a futuro.
3. Determinar si la causa del desempeño negativo es una carencia que cubrir con aprendizajes. Es decir, saber si la persona "No Sabe", "No Quiere" o "No Puede" hacer la tarea dentro de los estándares esperados.

Un error frecuente en muchos gerentes de capacitación radica en confundir un proceso de DNC con el armado de un listado de cursos que a la gente le gustaría hacer.

La DNC permite reconocer carencias de conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados que les impiden alcanzar sus resultados en el trabajo. Es la base que soporta al diseño del Plan de Capacitación.

### **Beneficios del proceso de DNC**

Siendo la DNC el primer paso en la ingeniería de la capacitación, es indispensable no saltarlo. Algunos de los beneficios de esta etapa son:

- Aporta sistematización al proceso
- Brinda metodología de trabajo valiosa para tener parámetros claros que guían la gestión

- Nos saca del ámbito de las opiniones para ir al diagnóstico formal
- Colabora con el establecimiento de prioridades en capacitación
- Sienta las bases para ilustrar el impacto de la capacitación respecto a la situación inicial del gap en el desempeño
- Recolecta la información que servirá para la selección de acciones de capacitación
- Asegura que cualquier capacitación que se dicte tendrá un objetivo y un sentido para la organización

### **Clasificación de las Necesidades de Capacitación**

- Según el tiempo

Actuales: se encuentran reflejadas en el desempeño actual de la persona y las brechas que presente, que puedan ser salvadas por medio de aprendizaje.

Futuras: son las necesidades con las que se encontrará una persona en el futuro de acuerdo con los planes y proyectos de la organización. Impactarán en su desempeño futuro de no mediar un aprendizaje.

- Según su origen

Necesidades por Discrepancia: Son aquellas en las cual el desempeño actual se ve afectado por falta de aprendizaje. Ya existen en la organización. Es decir, alguien que debería hacer algo en cierto nivel no lo está haciendo, y eso genera riesgos o costos. Estas brechas entre el desempeño esperado y el real son un alerta de posibles necesidades de capacitación. Se definirá efectivamente como una necesidad de capacitación sólo si puede salvarse por medio de aprendizaje en términos de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

Necesidades por Cambio: este tipo de necesidades afectan el desempeño futuro de las personas dado que algo de lo que se está haciendo en la organización cambiará. Es decir, se dejará de hacer algo de una manera determinada para implementar otra diferente.

Necesidades por Incorporación: Estas también afectan el desempeño futuro de las personas. Aparecen cuando a las tareas que se vienen realizando en la organización se les agregarán otras nuevas. Los procesos de inducción responden a este tipo de necesidades.

Necesidades por Desarrollo: A las tres categorías anteriores, definidas por Oscar Blake, es posible agregar una cuarta. Esta se refiere a las necesidades de aprendizaje que surgen al considerar los planes y proyectos que la organización tiene y que involucran a su personal. Son las que surgirán en el desempeño futuro de acuerdo con los planes de carrera y sucesión que la empresa tenga preparados para sus integrantes clave.

### Esquema de clasificación de necesidades de capacitación

	<b>Por Discrepancia</b>	<b>Por Cambio</b>	<b>Por Incorporación</b>
Surgimiento	Estas necesidades ya están. Algo no se hace al nivel esperado.	Se modifican las formas de hacer algo que se ya se está haciendo.	Aparición de una nueva actividad o tarea.
Dificultades	Resistencia a aceptar la discrepancia, dado que implicaría que están haciendo mal su trabajo.	Resistencia al cambio, miedo a pérdida de status, proceso de desaprendizaje.	Resistencia al cambio. A veces es considerado el cambio como perjudicial (más trabajo)

Superación	Cultura de apertura, comunicación y participación	Protección e involucramiento de los participantes	Motivación hacia lo nuevo y reconocimiento de los participantes
------------	---	---	---

### **Niveles de Necesidades de Capacitación**

Los autores Roger Buckley y Jim Caple, en su libro “La formación: teoría y práctica” editado en 1995, indican que las necesidades de capacitación pueden presentarse en tres niveles:

1. Nivel Organizacional: se trata de aquellas que se manifiestan en casos donde es necesario trabajar con los supuestos subyacentes y la cultura de la gente que conforma la organización. Por ejemplo, cuando debe hacerse un cambio en el modelo de liderazgo.
2. Nivel Ocupacional: se detectan cuando se identifica un grupo específico de personas que requieren elevar su nivel de desempeño. Este un grupo específico puede ser de corte horizontal (como por ejemplo todos los gerentes o todos los analistas), o vertical (por ejemplo, todas las personas de una determinada dirección o sector).
3. Nivel Individual: hacen referencia del recorrido educativo que debe atravesar cada persona en particular, lo que surge de contrastar su desempeño contra la descripción de su puesto, además de sus aspiraciones y planes de carrera.

### **Responsables del proceso de detección de necesidades**

Son varias las personas y estructuras involucradas en este proceso.

- El participante debe estar al tanto de aquello en lo que su desempeño no es el esperado o de los proyectos que le depara la organización, para abrirse al aprendizaje con éxito.
- El jefe directo del participante debe tener en claro la necesidad. La capacitación podrá poner en condiciones al participante de hacer su trabajo al nivel requerido pero será su jefe quien le dará el espacio y la guía para ello.
- La estructura de poder de la organización también debe tener en claro la necesidad de aprendizaje, considerarla importante y favorecer el aprendizaje. Se le llama así a los sistemas de premios y castigos, las estructuras de gestión y parte de la cultura.
- El área de capacitación también debe conocer en profundidad la necesidad, porque será la base del diseño y dictado de la capacitación.

### **Cómo realizar el proceso de detección**

Existen dos grandes posturas para realizar la DNC:

- **Detección correctiva:** el servicio de capacitación actúa sobre necesidades ya manifiestas en la organización a partir de un desempeño ineficiente. Sirve para la detección de necesidades por discrepancia.
- **Detección preventiva:** se actúa antes de que el problema se manifieste. Sirve para trabajar con necesidades por discrepancia que fueron detectadas tempranamente, por cambio o por incorporación y por desarrollo.

## **Cuándo realizar el proceso de detección**

La detección no se hace en un único momento sino que, constantemente desde el área de capacitación, se debe estar en ejercicio.

Es valioso una vez al año, o a lo sumo cada dos años, realizar un **diagnóstico organizacional general**. El mismo requiere ser actualizado según cambie el contexto y las demandas de la organización. El proceso de DNC debe ser permanente.

## **Pasos del proceso de DNC**

A los fines de esquematizar el proceso, se propone entenderlo en cuatro pasos:

1. Preparación: este es el paso en el que se definen los objetivos y el alcance del proceso. El siguiente aspecto es brindar información a todos los involucrados, para que asuman un rol activo. Resulta indispensable la comunicación con los directivos para obtener su compromiso y combatir las posibles resistencias o dificultades que puedan aparecer a lo largo de la organización.
2. Recolección de información: para esta etapa existen cuatro caminos para indagar e investigar la realidad organizacional y obtener un diagnóstico de necesidades: conocer los proyectos de la compañía, los desvíos de la organización en cuanto a resultados, los proyectos del área de recursos humanos y consultar a la línea sobre sus necesidades.
3. Análisis de pertinencia: la información se convierte en alertas sobre posibles necesidades de capacitación. Es necesario un análisis de cada una para definir si realmente lo son y si es pertinente ofrecer respuestas desde la capacitación.
4. Preparación de propuesta: todo el trabajo debe ser presentado y fundamentado para lograr el apoyo de todas las líneas jerárquicas. Se presenta el informe de relevamiento y propuestas junto con la clara definición del impacto de la

capacitación y las garantías, esto es, hasta dónde puede el área de capacitación hacerse cargo de una respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico de necesidades.

A continuación, se presenta cada uno de estos pasos en mayor profundidad.

## **1) Preparación**

Hay tres aspectos a considerar en este paso:

- Definición de objetivos y alcance: es necesario contar con los objetivos como guía a lo largo del proceso, definir el grado de confidencialidad de la información, el tiempo que tomará, las personas o áreas involucradas en la detección como responsables y como participantes.
- Comunicación: es importante mantener una comunicación clara con toda la organización e informar a los involucrados sobre su rol. El compromiso de los directivos es muy importante y, para obtenerlo, el área de capacitación debe desenvolverse con éxito en esta etapa. La comunicación se convierte en una herramienta imprescindible para combatir posibles resistencias que pueden tener origen en la incertidumbre, el temor, el rumor y todos los demás obstáculos que pueden presentarse ante este tipo de procesos.
- Acuerdos y compromisos: durante esta etapa, contando con objetivos y comunicación clara, se busca generar acuerdos sobre las metodologías a utilizar durante el diagnóstico para poder relevar toda la información necesaria, contando con la participación y el compromiso de la línea y de todos los participantes.

## **2) Relevamiento de información**

Existen varias maneras de proceder en este punto, se presentan a continuación cuatro posibles alternativas:

1. Conocer los proyectos de la organización: el área de capacitación funciona como socio estratégico de la organización, por lo que debe conocer los planes y proyectos para poder agregar valor desde su ámbito de acción. La responsabilidad por mantenerse informado de estos proyectos es del área de capacitación, por lo que sus representantes deben encontrar la manera de hacerlo estando presentes en los sectores más dinámicos y sin desestimar el resto de las áreas o los canales de comunicación informal.

Toda la información relevada se puede esquematizar para facilitar su comprensión y presentación:



1.1: Descripción de la situación actual, que incluya la fundamentación del cambio a realizar e indicadores al respecto.

1.2: Determinación del tiempo en el que se realizará el proceso, indicando plazos finales y parciales.

1.3: Descripción de lo que debe persistir, es decir, los aspectos de la situación actual que resulta conveniente conservar.

1.4: Descripción de la situación deseada a lograr luego del cambio, sus características y fundamentos. A su vez, detallar información sobre qué tareas se harán diferente, quiénes serán los que hagan eso distinto, cuándo comenzarán a hacerlo, y si estas personas saben o no saben hacerlo.

2. Conocer los desvíos: Las organizaciones cuentan con sus propios sistemas para detectar un desvío en los resultados porque todas las áreas de la empresa están interesadas en conocerlos y no solo el área de capacitación. Entre estos sistemas o información disponible, se pueden mencionar: informes de auditoría, entrevistas con la línea, análisis de áreas críticas de la organización.

3. Alinearse con otros proyectos de RRHH: existe mucha información valiosa que ya se encuentra dentro del sistema, que puede ser aprovechada a la vez que permite trabajar con coherencia. Entre esta información, se encuentran: informes de evaluación de desempeño, planes de carrera y cuadros de sucesión.

4. Consultar a la línea sobre sus problemas de desempeño: Este tipo de encuestas deben orientarse a la identificación de los problemas o situaciones indeseadas, dado que el foco está puesto en detectar necesidades, y no todavía en ofrecer soluciones. De esta manera, se puede evitar que esta instancia se transforme en una oportunidad para que la línea solicite un listado de cursos para su personal, dejando pasar la información realmente relevante para el diagnóstico general.

Para llevar a cabo el relevamiento de información, se cuenta con diferentes herramientas, a saber:

Herramientas diseñadas ad hoc:

- Encuesta de necesidades de capacitación
- Entrevistas con el personal
- Entrevistas con niveles gerenciales

- Focus Group
- Comités de asesores de capacitación

#### Herramientas disponibles en la organización:

- Encuestas de clima
- Evaluación de desempeño
- Observación de la tarea
- Análisis de documentos de resultados
- Planes y proyectos de la organización
- Entrevistas de egreso
- Planes de carrera y desarrollo

### **3) Análisis de Pertinencia**

En este punto se define si es factible y conveniente ofrecer una solución a los problemas detectados por medio de la capacitación. Para ello, hay tres niveles de análisis:

1. Detectar el origen del problema: conocer la causa del problema de desempeño identificado (es decir, si es que la persona no sabe, no quiere, o no puede hacer el trabajo de la manera en la que se espera que lo haga). Aunque exista un problema claro en el desempeño, sólo se identifica una “necesidad de capacitación” si se debe a una cuestión de carencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Si la persona no realiza su trabajo porque no puede, es posible que existan problemas en los procedimientos y/o la estructura de la organización; si es que no quiere, deben estudiarse los aspectos motivacionales; y, por su parte, si la persona efectivamente no sabe hacer la tarea de la manera en

la que se espera, estamos ante un problema de comunicación o aprendizaje. Analizar la relación costo-beneficio: indagar junto con la línea cuál es el costo del problema, y cuál es el costo de la capacitación, así como sus beneficios. Significa conocer qué porción del problema o desafío será resuelto por el aprendizaje y si el valor de lo que se obtendrá supera el costo de lograrlo, o si resulta conveniente hacer nada al respecto. Los recursos en toda organización son limitados y es necesario elegir las mejores alternativas para invertir el tiempo, el esfuerzo y el presupuesto.

2. Determinar la asimilación cultural: Analizar en qué medida el nuevo comportamiento que tendrán las personas luego de la capacitación es compatible con la cultura de la empresa. Una necesidad no es importante o valiosa en sí misma; lo que le asigna valor es la importancia que tiene aquello que posibilita hacer y que no podría hacerse sin un proceso de aprendizaje. Pero para que esto sea posible, la organización, sus líderes, su estructura de poder, etc., requiere estar en condiciones de aceptar el cambio, y otorgar el marco necesario para la transferencia a la práctica de los contenidos aprendidos.

#### **4) Presentación de las recomendaciones**

En esta etapa se logra generar un acuerdo entre los directivos y gerentes y el área de capacitación sobre qué aspectos serán los prioritarios a tratar y de qué manera.

Para esto, capacitación debe armar una presentación donde resume los principales problemas relevados, tanto por niveles como en áreas específicas. Se hace un resumen del análisis de pertinencia y se presenta, a grandes rasgos, el plan de acción propuesto para el siguiente año, donde incluye quiénes serán capacitados, en qué temas, cuánto durará la formación, y cuáles son los objetivos de dicha formación.

De esta manera, el problema de capacitación es un problema de todos y todos asumen el compromiso de capacitar y llevar a la práctica los temas vistos.

En esta presentación, también contemplamos e incluimos estos aspectos:

- La garantía que puede ofrecer la solución de aprendizaje con relación a las necesidades detectadas. Para ello, Identificar y comunicar a la línea:
  - Indicadores objetivos que muestren alcance de los aprendizajes en la tarea.
  - Otros factores que son causa de la aparición o permanencia del problema.
  - Si las acciones de capacitación son suficientes.
- Impacto que la solución tiene respecto de la dimensión del problema o desafío. Esto es, en qué grado la capacitación va a achicar la brecha del desempeño.

Una vez realizada la presentación del boceto del diagnóstico y propuestas, y obtenido el acuerdo de la organización sobre el mismo, es posible avanzar en la ingeniería de capacitación y comenzar con el diseño e implementación de la capacitación.