

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Comercialización

Tesina Título

Capacitación en PyMes

Herramienta de gestión para generar conocimiento específico, lograr el desarrollo sostenido y acompañar el crecimiento.

<u>Alumno:</u>	Romina Liliana Attorresi
<u>Domicilio:</u>	Cochabamba 562 - Rosario
<u>Teléfono:</u>	0341-4822915
<u>E-mail:</u>	<u>rominaattorresi@hotmail.com</u>
<u>Tutor:</u>	María Laura Raggio

Julio 2009

Agradecimientos

A mis Padres, Liliana y Walter, por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida respetando mis decisiones y brindándome los mejores consejos.

A los profesores de ésta casa, de lo cuales obtuve no sólo conocimiento sino experiencias y valores que me acompañarán a nivel profesional y a nivel humano.

En especial a mi tutora María Laura Raggio por su colaboración, tiempo y dedicación, durante las distintas etapas de redacción y a Ana María y Magdalena por sus correcciones, sugerencias y por brindarme el asesoramiento metodológico necesario que me permitieron mejorar el fondo y la forma de este trabajo...

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	8

CAPÍTULO I

1.1-La Gestión del conocimiento en las organizaciones.....	13
1.2-Capacitación como fuente de valor para generar ventajas competitivas.....	15
1.3-Capacitación como herramienta para el desarrollo organizacional.....	17
1.4-Etapas básicas en un proceso de capacitación.....	20
1.5- Alineación del plan de capacitación con la estrategia corporativa.....	20
1.6-Rol de la dirección en la implementación de un programa de capacitación..	21
1.7-Resistencias experimentadas por el personal frente al cambio.....	24
1.8-Consecuencias del cambio dentro de la organización.....	27

CAPÍTULO II

2.1-Claves para desarrollar exitosamente un programa de capacitación.....	29
2-1-A-Efectos que la capacitación produce sobre el personal.....	33
2-1-B-Efectos que la capacitación produce sobre la actividad directiva...	33
2.2-La necesidad de implementar un programa de capacitación en la empresa.....	34
2-2-A-Métodos para identificar necesidades de capacitación.....	34
2-2-B-Revisión de capacidades.....	35
2.3-Entrenamiento.....	36
2-3-A- Necesidad de auditar el entrenamiento.....	37
2-3-B- Convenio de aprendizaje.....	39
2.4-Métodos de capacitación.....	39
2.5-Efectividad del entrenamiento.....	42
2-5-A-Retorno de la inversión.....	43

2.6-Coaching efectivo y motivación.....	44
2-6-A-Rol del coach.....	45
2.7-Motivación dentro de la empresa.....	46
2-7-A-Pautas para lograr una organización motivada.....	49

CAPÍTULO III

3.1-Metodología.....	51
3.2-Procesamiento de datos.....	52

CONCLUSIÓN.....	55
------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	57
--------------------------	-----------

ANEXOS

1-Cuestionario.....	59
2 -A - Hay que potenciar a los empleados.....	63
B - Como aprovechar el capital humano: El valor de los RR.HH.....	64
3-Gráficos.....	65

Introducción

La capacitación como herramienta de gestión para generar conocimiento específico y lograr el desarrollo sostenido en las empresas PyMes es un imperativo en los tiempos actuales. Las organizaciones crecen en un contexto de gran incertidumbre y cambio continuo, donde solo sobreviven aquellas capaces de renovarse y desarrollarse en un medio versátil, por lo cual, los miembros de la organización deberán coordinar sus esfuerzos de manera conjunta para llevar adelante los propósitos de la empresa.

Una de las formas con la que cuenta la empresa para adaptarse al medio es recurrir a la **producción de conocimiento** que necesita a través de la enseñanza y el aprendizaje con el objeto de renovar también los esquemas mentales.

A la empresa no le basta con poseer recursos, más bien necesita aprender a operar como conjunto a través de la cohesión interna y de la identificación de las capacidades con las que cuenta para enfrentar la necesidad de innovación y de cambio que demanda el medio.

Consideramos que las **necesidades de conocimiento y capacitación** son condiciones que hacen a la supervivencia y el desarrollo de la empresa en los tiempos actuales.

Así mismo, la capacitación debe estar alineada con la visión, la misión y los valores de la organización, y ser vista como una inversión, no como un gasto, involucrando a toda la organización en un plan integral, que tendrá por finalidad agregar valor a la empresa a través del desarrollo de los recursos humanos ofreciéndoles la posibilidad de obtener mayor aptitud para poder desempeñarse exitosamente en la tarea diaria.

Debido a la importancia de esta temática, nos preguntamos si realmente las empresas PyMes de la ciudad de Rosario utilizan la capacitación como una herramienta que permite favorecer el desarrollo y acompañar el crecimiento.

Por lo tanto, nos planteamos la siguiente hipótesis:

¿Las empresas PyMes en la ciudad de Rosario utilizan la capacitación como herramienta para generar conocimiento obteniendo la motivación del personal y el compromiso de la dirección durante este proceso?

Para abordar esta problemática planteamos los siguientes **objetivos**:

- Analizar la capacitación como herramienta para generar conocimiento y desarrollo dentro de la organización.
- Describir los efectos que la capacitación ejerce sobre el personal y sobre la gerencia.
- Detallar los distintos métodos para brindar capacitación.
- Estudiar el valor de la motivación del personal durante este proceso.
- Evaluar la necesidad del compromiso de la dirección para obtener el éxito del proceso.
- Identificar si existen impedimentos al momento de pensar en implementar un programa de capacitación.

La investigación que realizamos es de carácter descriptiva, cualitativa a fin de que nos permita tener una visión general del tema. A tal efecto recurrimos a fuentes secundarias para la recopilación de información confiable.

También acudimos a expertos donde registramos sus opiniones a través de la realización de entrevistas.

El presente trabajo cuenta con dos partes: una en la que abordamos cuestiones teóricas referidas al tema investigado, y otra donde realizamos un trabajo de campo para observar los temas tratados en la experiencia real de las empresas.

En el primer capítulo, describimos temas vinculados a la gestión del conocimiento dentro de la organización, considerando a la capacitación como una importante herramienta para el desarrollo organizacional y una fuente de valor para generar

ventajas competitivas. Hacemos referencia a las etapas básicas del proceso de capacitación y explicamos el rol de la dirección durante el mencionado proceso. También analizamos las resistencias que puede experimentar el personal al percibir una situación de cambio y cuales son las consecuencias de esos cambios dentro de la organización.

En el segundo capítulo, detallamos las etapas para desarrollar un programa de capacitación, los métodos más utilizados y los efectos que la misma produce sobre el personal y sobre la dirección. También analizamos la importancia de la motivación dentro de la organización y establecemos las pautas para lograr una organización motivada.

El tercer capítulo es el referido al trabajo de campo, donde se procesan los datos relevados durante la investigación.

En el transcurso de la investigación, vemos que la capacitación puede actuar como un elemento motivador, dando a los empleados la oportunidad de formación y crecimiento a nivel personal y profesional, reforzando el compromiso con la empresa. Para que esto ocurra también hablamos de la importancia de que el personal se sienta parte vital de la organización al ver que su trabajo colabora en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para ello, es necesario considerar a la empresa como una organización inteligente, donde el proceso de aprendizaje que esto requiere, exige de una participación activa del capital humano a través de su capacitación, la cual permitirá la generación de conocimiento específico.

A través de este trabajo pretendemos demostrar la importancia de capacitar al personal, como así también aseverar que la capacitación no debe limitarse sólo a las grandes empresas, más bien es una herramienta que puede colaborar con las pequeñas empresas en su proceso de crecimiento, desarrollo y transformación en grandes organizaciones.

Marco teórico

Tal como afirma Abraham Pain, la **capacitación** consiste en la utilización de herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales, donde las herramientas educativas que se deben poner en juego son las que el contexto exige y permite. La capacitación debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos, y proveer medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial u organizacional.¹

Las organizaciones experimentan tensiones que otorgan un impulso transformador, manifestándose en las relaciones de poder, el intercambio de ideas y los procesos de aprendizajes.

En el proceso de aprendizaje se busca la incorporación y producción de nuevos saberes referidos tanto a los procedimientos como a los modelos mentales. Es decir, que no solo nos referimos a la transmisión de información sino a la modificación del comportamiento y al uso de la imaginación, con el objeto de renovar los modos de pensar, superar prejuicios, bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad en la organización.

Durante el proceso de aprendizaje la organización pasa por distintos momentos: primero se enfrenta a una situación de crisis donde se comienza a buscar las formas superadoras, luego se plantean las bases para construir el futuro deseado, posteriormente se atiende las demanda de los actores involucrados, luego se identifican las tecnología que deben utilizarse y finalmente se experimenta la necesidad de comprender la realidad circundante. Ante este proceso de aprendizaje el compromiso de

¹ Pain, Abraham, *Cómo realizar un Proyecto de Capacitación*, 2ª edición, Editorial Juan Granica S.A, Barcelona, 1992.

los individuos se transforma en un factor clave para que el nuevo saber se convierta en algo realmente aplicable.²

El proceso de aprendizaje le permite a la organización obtener creatividad y adaptación en nuevos contextos mejorando la lectura de la realidad. Cuando hablamos de aprendizaje no solo nos referimos al que surge como consecuencia de las demandas del mercado, también buscamos el cambio proactivo, aquel que se anticipa al futuro.

Lo que se busca es alcanzar el modelo de **organización inteligente**, que tal como afirma Peter Senge, es aquella que tiene la capacidad de aprender continuamente, sentando como bases el aprendizaje y la adaptación³.

Para esto la empresa necesitara de planes y proyectos, pero también de una estructura flexible que le permita renovarse para mantener la sintonía con el medio. La organización inteligente ve a la capacitación como una inversión y al saber y la experiencia como un activo intangible, por tal razón en este tipo de organizaciones la dirección procura el desarrollo a través de la gestión del conocimiento. Dicha gestión tiene por objetivo convertir el conocimiento en valor agregado para la organización. A las personas se les brinda la oportunidad de crecer en la estructura a través de la capacitación, para lo cual se requiere de un clima de motivación y participación.

También se debe promover la innovación incitando a los individuos a desplegar la creatividad del mismo modo que se deben crear espacios para el debate de ideas dando lugar a que el saber personal se vuelva público y el conocimiento tácito se haga explícito.

A través del aprendizaje no se busca solo lograr la eficacia aplicada a la rentabilidad, también se dirige a ampliar la capacidad para mejorar las relaciones internas, la cohesión y los modos de funcionamiento internos que permitirán potenciar el crecimiento de la organización.

² Etkin, Jorge, *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Editorial Granica Management, Buenos Aires, 2005.

³ Senge, Peter, *La Quinta Disciplina*, Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 2007.

La capacitación y el aprendizaje en las organizaciones son de vital importancia por la posibilidad que brindan de proporcionar capacidad conjunta para replantear las maneras de pensar ante nuevas realidades, como así también otorgan la oportunidad de evaluar el estado del contrato psicológico de los individuos con la organización, haciendo posible un proyecto compartido, permiten también hacer explícitos bs esquemas que están operando como resistencias al cambio para accionar de la manera esperada, y finalmente dejan identificar y resguardar los principios y valores que cohesionan a la organización⁴.

Con la capacitación se busca generar herramientas que permitan tener las habilidades necesarias para producir nuevo conocimiento en el momento en que se lo necesite, estas son las nuevas tendencias en capacitación, es decir que no se busca acumular información que puede ser útil para resolver una problemática en particular.

Es viable utilizar a la **capacitación como herramienta** cuando se tenga por propósito generar conocimiento y ponerlo a disposición de los miembros de la organización otorgando un vehiculo para dirigir la información de manera productiva, permite también que las personas desarrollen habilidades y aptitudes que facilitaran el desempeño de sus tareas diarias, otorga la posibilidad de que las personas aprendan en la acción a través de técnicas novedosas que permiten que los empleados se familiaricen con lo nuevo en un contexto de contención hasta lograr adquirir las aptitudes necesarias para desempeñarse cotidianamente en sus puestos, es útil para preparar a los empleados para conducirse acertadamente en contextos de cambio continuo, permite además aprender a trabajar en grupo facilitando el trabajo interdisciplinario dentro de la empresa y fundamentalmente permite generar medios que posibiliten que el conocimiento circule de manera fluida a lo largo de toda la organización⁵.

Un aspecto clave al momento de pensar en capacitación es encontrar motivos que estimulen e impulsen a las personas a actuar de determinada manera. El estímulo

⁴ Stewart, Thomas, *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Buenos Aires, 1998.

⁵ Etkin, Jorge, Op. Cit.

puede ser interno derivado de sus sentimientos y su deseo de progreso personal o externo movido por la posibilidad de lograr un ascenso a nivel profesional.

Consideramos importante este aspecto ya que toda decisión de capacitación va a implicar un cambio que requerirá renovar la mentalidad de los integrantes.

Frente a los cambios existirán resistencias con las que tendremos que lidiar. Una de las maneras de hacerlo será despertar la motivación que estimule a las personas a actuar de la manera deseada. Según la teoría de Maslow⁶ existe una jerarquía de necesidades, donde a medida que se satisfacen las necesidades básicas, surgen necesidades más elevadas para satisfacer.

Según Mc Clelland ⁷: la **motivación laboral** existe en función de tres factores:

De logro: donde se busca alcanzar el éxito y evitar el fracaso;

De poder: donde existe la necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos;

De afiliación: donde existe la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

De esta manera vemos que son varios los factores motivacionales que pueden experimentar las personas al enfrentarse a una situación de cambio organizacional originada por la decisión de implementar un plan de capacitación en la empresa.

Al momento de decidir recurrir a la capacitación, la misma se debe encontrar enmarcada en un contexto que oriente la mirada de quienes se capacitan, ya que en el proceso de conocimiento influyen los valores y las creencias que se adquieren en la interacción diaria dentro de la organización. Como dice T. Davenport, “Las personas con valores distintos ven cosas diferentes en la misma situación, y organizan su conocimiento sobre la base de sus valores”⁸.

⁶ Maslow, A. H, *Motivación and personality*, Editorial Harper and BROS, Nueva York, 1954.

⁷ Mc Clelland, D. C, *Toward a theory of motive acquisition*, 1965.

⁸ Davenport, Thomas, *Conocimiento en acción*, Prentice-Hall, San Pablo, 2001.

El conocimiento no es una capacidad estable porque se dinamiza a través de procesos educativos, la interacción en el ámbito laboral y las relaciones con el medio. Lo que se busca es lograr un saber conocido y compartido por los integrantes de la empresa. Desde este lugar el trabajo en grupo adquiere gran importancia porque el tejido social permite desarrollar un conocimiento en el plano de lo implícito que no surge de manuales sino del hecho de trabajar juntos en un contexto particular a través del tiempo.⁹

⁹ Etkin, Jorge, Op. Cit.

Capítulo I

En el primer capítulo abordaremos aspectos vinculados a la gestión del conocimiento dentro de la organización, considerando a la capacitación como una importante herramienta para el desarrollo organizacional y como fuente de valor para generar ventajas competitivas. Expondremos las etapas básicas del proceso de capacitación que luego ampliaremos en el capítulo 2 y advertiremos el rol de la dirección durante el mencionado proceso. También analizaremos las resistencias experimentadas por el personal al percibir una situación de cambio y cuales son las consecuencias de esos cambios dentro de la empresa.

1.1-La Gestión del conocimiento en las organizaciones.

Como activo intelectual, el conocimiento es parte de una cultura orientada a producir y difundir nuevas ideas en la organización. Para ello, este activo se construye a través de una gestión que estimula las actitudes innovadoras como valor reconocido desde la dirección. Se trata de reconocer la importancia del capital intelectual para el crecimiento de la organización en un contexto cada vez más demandante.

El conocimiento es una fuente de valor que se vuelca en el producto terminado, en mejor calidad de servicio y en la atención posterior al cliente.

La gestión estratégica del conocimiento utiliza un método basado en la identificación, interconexión y desarrollo del saber con el que cuenta la empresa¹⁰. Dicha gestión permite disponer de un mapa del conocimiento de la organización, otorgando la

¹⁰ Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, H, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México, 1999.

posibilidad de definir y ubicar el saber disponible en la empresa, también brinda la posibilidad de construir una sabiduría colectiva o cultura del conocimiento.

A través de la gestión del conocimiento se busca ir más allá de las bases de datos o registros, más bien se pone especial atención en los procesos que permitan conocer y difundir los significados de esa información y su relación con los objetivos de la organización. De esta manera la empresa va a crecer si el conocimiento es compartido en lugar de ser utilizado como fuente de poder.

Se debe tratar de conectar el saber de los distintos grupos, evitando que el conocimiento quede en la mente de algunos pocos empleados capacitados. Algunas de las características distintivas de lo que hace a una organización inteligente se encuentra en la capacidad de disponer de un ambiente creativo y una actitud renovadora.

Para esto la empresa debe ofrecer la oportunidad a los miembros de liberar sus capacidades personales ofreciendo un ambiente facilitador que permita despertar el interés por parte de los miembros sin temor a ser censurados o enjuiciados por expresar sus ideas. De esta manera se busca dar lugar a la creatividad dentro de las organizaciones quien jugará un papel primordial frente al cambio no planeado. I. Holmerg ¹¹ hace referencia al **liderazgo innovador**, como aquel que permite liberar la imaginación y las emociones en el trabajo. Para lograr crecimiento se requiere de un ambiente favorable a la creatividad y el desarrollo de actividades que permitan expandir los conceptos a través de los grupos.

Tal como analizamos en el artículo periodístico (ver Anexo 2, página 64), se debe buscar el compromiso de todos los integrantes y permitirles desplegar su creatividad, brindando la posibilidad de generar recursos a través de ella.

De este modo el despliegue de la creatividad, va a influir en la estrategia competitiva, dando lugar al crecimiento y al desarrollo de la innovación como un recurso primordial para la evolución de la empresa, por lo cual la dirección debe buscar añadir

¹¹ Holmberg, Ingalil, "El liderazgo sensacional", en *Management del siglo XXI*, Pearson, Madrid, 2000.

valor a través del conocimiento. Esto puede lograrse de distintas maneras entre ellas podemos señalar la obtención de ventajas competitivas derivadas de mejores prestaciones en los productos o servicios; a través del incremento del valor de mercado de la empresa debido al incremento del capital intelectual y del potencial creativo de la empresa; por medio de la mejora en la motivación de los individuos que trabajen en un ambiente innovador que les permita capacitarse en su trabajo; y a través de la mejora de la imagen de la empresa en su medio.

Por medio del conocimiento la empresa logra ventajas competitivas que permiten diferenciar a la organización otorgando posibilidades de crecimiento. Es importante destacar que para que el conocimiento posea valor estratégico, la funcionalidad de la innovación deberá representar un rendimiento para la organización. Es decir que se le debe dar un sentido productivo al capital intelectual al poner al conocimiento en acción.

Según T. Davenport, “Una estrategia de conocimiento guiará la creación del conocimiento que puede transformarse en valor de mercado”¹². Si se agrega valor a la compañía, ese conocimiento servirá como factor de ventaja estratégica. En la medida que hace crecer a la organización se convierte en un conocimiento valioso para la misma.

1-2 Capacitación como fuente de valor para generar ventajas competitivas.

Suele ocurrir que las empresas se enfrenten a contingencias que provocaran ciertos quiebres dentro de las mismas. Estos puntos de inflexión pueden ser originados por crisis económicas, la aparición de nuevas tecnologías, la aparición de nuevas variables económicas, sociales y políticas, entre otras razones que pueden provocar una ruptura dentro de la organización. Es en este momento, donde la capacidad de adaptación a los cambios jugara un papel fundamental en la habilidad para sobrevivir con la que contará la empresa. Bajo estas circunstancias las organizaciones deberán

¹² Davenport, Thomas, Op. Cit.

desarrollar capacidades distintivas que se transformaran en fuentes de valor para el mercado.

Es aquí donde retomamos el concepto de organizaciones inteligentes para volver a destacar la importancia que tienen sus características, como son la capacidad de aprender en el tiempo de sus errores, de los clientes y de los competidores. Vemos que, en este tipo de organizaciones, las principales fortalezas son las vinculadas con su capacidad de apelar al intelecto y al conocimiento como herramienta primordial de crecimiento. Para estas empresas el conocimiento constituye la base de la creación de valor. El conocimiento puede ser visto como **fuentes de valor** porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Cuando hablamos de conocimiento nos referimos a la capacidad para encontrar sentido a la información y trasformarla en una herramienta útil para el análisis o la toma de decisiones.

El conocimiento debe ser visto como **parte del capital intangible** de la organización, donde la habilidad para lograr una comunicación eficiente a lo largo de la organización, también resulta de gran importancia al momento de transmitir conocimiento específico. Otra forma de transmitir conocimiento es a través de imágenes que hacen al orden simbólico donde la inteligencia emocional, a través de la movilización de las actitudes y los sentimientos para el logro de proyectos comunes, ejercen gran influencia en las organizaciones. Es importante el análisis de lo emocional en las personas porque pone de manifiesto lo creativo, lo espontáneo y no lo programado.

La idea de que **el conocimiento es fuente de ventajas competitivas** en la empresa surge a partir del hecho de que con el tiempo los competidores pueden igualar la calidad y el precio de un producto o servicio de una empresa líder de mercado, porque los ciclos de vida de los productos y de la innovación son cada vez mas cortos. Es aquí donde se destaca el rol del conocimiento en las organizaciones como fuente de ventaja competitiva, dado que la capacidad de generar ideas en una empresa no se agota en el diseño de un nuevo producto.

Cuando se forma parte de una cultura de conocimiento las ideas actuales llevan a otras nuevas representando un potencial de crecimiento que dan origen a una fuente de ventajas competitivas sustentables. En las organizaciones inteligentes, es decir aquellas que no copian sino que buscan construir nuevos conocimientos, el objetivo es lograr que el saber colectivo funcione como un espiral de valor ascendente.

De la misma manera que T. Davenport, creemos que “Los activos materiales disminuyen a medida que son usados, pero los activos de conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas, y el conocimiento compartido enriquece a quienes lo reciben”¹³. De esta manera, disponiendo de una masa de pensamiento crítico, se pone en marcha un proceso de innovación que hace posible un ciclo de renovación continuo en el capital intelectual de la organización.

Se deben movilizar las capacidades existentes para crear una ventaja competitiva que colabore con el crecimiento de la empresa. La ventaja aparecerá en la preparación del capital humano, porque de esta manera los individuos y los grupos poseen capacidades que hacen viable la innovación en las decisiones brindándole a la empresa la posibilidad de ser más competitiva en su medio.

La gestión del conocimiento se orienta a la creación de valor y la instalación de capacidades distintivas en la organización, y es a lo que nos referimos cuando hablamos de la innovación en las decisiones.

1-3- Capacitación como herramienta para el desarrollo organizacional.

A través de la capacitación buscamos la transmisión de conocimientos y habilidades en forma organizada, planificada y evaluable con el objetivo de darle al personal la posibilidad de desempeñarse con éxito en su puesto.

¹³ Davenport, Thomas, Op. Cit.

Es decir, que mediante la capacitación se busca conseguir que todos los puestos de trabajo de la empresa estén ocupados por personas que posean las aptitudes, motivaciones y conocimientos indispensables para realizar las tareas propias de cada puesto.

La capacitación muchas veces es considerada erróneamente como un gasto y no como una inversión, por lo cual pretendemos destacar los beneficios que la misma generará tanto para la empresa, agregándole valor que se traducirá en mayor productividad en el desarrollo de las tareas diarias, como para el personal al cual brindará la posibilidad de obtener un desarrollo y crecimiento a nivel profesional y personal.

En cuanto al desarrollo organizacional, éste hace referencia al conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados.

Entre las técnicas de desarrollo organizacional para producir cambios encontramos¹⁴:

El **entrenamiento en sensibilización**, es un método que permite cambiar comportamientos mediante relaciones no estructuradas a través del trabajo en grupos. Se les da la oportunidad a los participantes que expresen sus ideas, opiniones y actitudes.

Esta técnica busca que los participantes puedan tener percepciones más reales de ellos mismos, una mayor cohesión de grupo y la posibilidad de disminuir los conflictos interpersonales, obteniendo de esta manera una mejor integración entre el individuo y la organización.

La **retroalimentación por encuestas** permite identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y buscar resolver las diferencias encontradas. Se busca que los grupos se pongan de acuerdo y determinen compromisos sobre las acciones a seguir para remediar los conflictos identificados.

¹⁴ French Wendell y Bell Cecil, "Desarrollo Organizacional", Editorial Prentice Hall, 5^o Edición, México, 1996.

La **consultoría de procesos** permite a través de un consultor mostrar lo que sucede en el entorno de la empresa, dentro de la empresa y en su relación con otras organizaciones, identificando las cuestiones que se deben mejorar.

La **construcción de equipos** busca la interacción entre los miembros para incrementar la confianza y mejorar los esfuerzos coordinados con el propósito de lograr un aumento en el desempeño del grupo.

La **investigación de apreciación** intenta identificar las cualidades particulares y las fortalezas de la organización con el propósito de enfocarse en ellas para aprovecharlas y de esta manera mejorar el desempeño de la empresa.

De esta manera, a través de las posibilidades con las que cuenta la empresa para adaptarse a los cambios, se convertirá en una organización de aprendizaje, que es aquella que adquirió la capacidad continua para adaptarse a los cambios.

Para que el aprendizaje sea parte activa de la organización, la administración debe manifestar explícitamente su compromiso con el cambio, la innovación y la mejora continua. Es posible que durante ese proceso la dirección deba tomar la decisión de rediseñar la estructura formal porque puede convertirse en un impedimento para que la organización pueda aprender. Es posible también que la cultura se vea modificada, porque se debe demostrar que la empresa está dispuesta a correr riesgos, recompensando a quien se arriesga a hacer algo distinto que pueda conducir al crecimiento de la organización.

El conocimiento debe ser administrado para que la información correcta llegue a la persona adecuada en el momento oportuno. Para que esto ocurra la administración deberá identificar cuál es el conocimiento que le interesa a la organización y evitar la sobrecarga de información.

A través de un sistema de administración de conocimiento, los empleados pueden saber lo que otros empleados aprendieron, de esta manera, se ahorra tiempo y recursos evitando recorrer un camino ya transitado.

1-4- Las etapas básicas en un proceso de capacitación son las siguientes¹⁵:

- En primer lugar se deben detectar las necesidades de capacitación.
- Posteriormente se deben elaborar los planes de capacitación.
- Luego se deben ejecutar las acciones de capacitación correspondientes.
- Y finalmente se deben evaluar las acciones de capacitación implementadas.

1.5- Alineación del plan de capacitación con la estrategia corporativa.

El plan de capacitación deberá estar alineado con la estrategia corporativa de la empresa, con la misión y con la política de la organización. Se deberá definir claramente cuales serán las líneas de acción y proyectos de cambio a seguir. La empresa no solo requiere aplicar los recursos para lograr los objetivos predefinidos, sino que también necesitará disponer de capacidad de adaptación a las nuevas demandas, donde la capacitación le brindará la posibilidad de incorporar nuevos conocimiento para poder hacerlo, permitiendo a la empresa actuar y pensar de manera estratégica apelando a la innovación y creatividad de manera permanente.

Es importante que se realice en la empresa un análisis estratégico para observar el entorno y evaluar las posibilidades con las que cuenta la empresa en ese medio, ya que una reacción tardía puede dejar a la empresa fuera del mercado.

En todo momento las organizaciones necesitaran una actitud estratégica que le permita anticiparse a las demandas del medio creando un ámbito favorable para el crecimiento de la empresa.

¹⁵Applegarth, Michael, *Programas de Capacitación*, Legis Editores S.A., Colombia, 1992.

1.6-Rol de la dirección en la implementación de un programa de capacitación.

Para que las empresas sean competitivas se requiere una capacidad empresarial basada en la mejora continua. La dirección para mantener a la empresa en este estado de competitividad va a requerir de una actitud innovadora que le permitirá defender su posición en el mercado. La empresa que posea un enfoque estratégico se distinguirá por su carácter innovador y proactivo que le otorgará la posibilidad de anticiparse a las exigencias del medio cada vez más cambiante.

Al momento de realizar un cambio dentro de la organización la figura del líder adquiere un rol notable. Los líderes deberán movilizar a los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido, a través del conocimiento y la credibilidad personal mediante el ejemplo propio.

Tal como afirma H. Mintzberg, “el papel del liderazgo no es concebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger nuevas estrategias”¹⁶.

Para llevar adelante un proyecto que implique un cambio dentro de la organización se requiere del compromiso de los individuos y grupos involucrados en este proceso, como así también de una actitud motivadora y comprometida por parte de la dirección, porque la realidad nos muestra, tal como afirma R. Ackoff, que “los líderes que ocupan posiciones en los niveles gerenciales altos tienden a buscar estabilidad y continuidad, y no la transformación”¹⁷.

Las empresas deben lidiar con una dificultad que se presenta con frecuencia que es la lucha interior que refleja competencia y rivalidad entre los miembros de la organización. Como señala Von Krogh, “En un ambiente hipercompetitivo, la disposición a difundir el saber es escasa y cada empleado intentará aprehender conocimiento

¹⁶ Mintzberg, Henry, *Safari a la estrategia*, Granica, Buenos Aires, 2003.

¹⁷ Ackoff, Russell, *Recreación de las corporaciones*, Oxford University Press, México, 1990.

individual en lugar de compartirlo en forma voluntaria”¹⁸. Temen que si comparten su saber perderán poder e influencia en la organización.

En condiciones de competencia los individuos tienden a construir sus propias hegemonías de conocimiento haciendo lo imposible para protegerlas. Por tal razón, para construir saber compartido se requiere establecer un modelo de gestión que aliente la colaboración en el trabajo, en lugar de la lucha por ampliar los espacios personales en la organización.

Al momento de pensar estratégicamente la dirección debe enfrentar la brecha entre lo necesario, lo deseado y lo posible. Para realizar un cambio dentro de la organización se necesita una visión clara de futuro y una adecuada capacidad de negociación para hacer frente a un marco de tensiones y oposiciones. Es por ello que el papel del líder en este tipo de situaciones obtiene una gran relevancia porque se enfrentará, por un lado, a la necesidad de lograr respaldo y, por el otro, sentirá la presión por romper esquemas e instrumentar nuevas medidas. El líder no sólo deberá contar con capacidades y recursos para llevar adelante este proceso, también deberá lidiar con el saber convencional y las tradiciones para lograr su objetivo.

En contextos de gran incertidumbre como los actuales se requiere de una **actitud estratégica** donde se movilizan recursos para comprender y enfrentar los desafíos. Para que esto ocurra la dirección debe contar una actitud mental que favorezca la anticipación y la innovación. Se necesita una visión creativa con un pensamiento creativo, que no se aferre a la experiencia con mecanismo de solución ante la aparición de una dificultad.

Para que el cambio pueda ser llevado adelante dentro de la organización se requiere de una **visión compartida**, donde los miembros se sientan parte activa en el proceso de cambio. Al respecto Heifetz y Laurie sostienen que, “...no alcanza con la admiración o confianza que despierta el líder. Hay que lograr, además, que los

¹⁸ Von Krogh, Georg, *Facilitar la creación de conocimiento*, Oxford University Press, México, 2001.

integrantes cambien su manera de conceptualizar los problemas y pasen a desempeñar un papel activo en el proceso de transformación”¹⁹.

Una estrategia ante un cambio requiere de un movimiento conjunto, como afirma D. Nadler, “...se debe pensar en primera persona del plural: nosotros... Si no tiene a todos a bordo no logrará llegar al destino”²⁰.

Para llevar adelante el proceso de aprendizaje se demanda una actividad continua de comunicación y capacitación relacionadas con el cambio y los escenarios futuros. La dirección tendrá la tarea de analizar y procesar estas necesidades de cambio en función de los recursos y capacidades con los que cuenta. También deberá tener en cuenta que la organización funciona como un sistema político con distintos grupos de interés e influencia que tienen visiones particulares sobre el cambio necesario. Por tal motivo, se deben identificar intereses generales y lograr un acuerdo que sostenga la organización consolidada, porque la idea de crecimiento va a ser distinta según la posición en la que se encuentre cada individuo en el interior de la empresa.

Por lo tanto, como afirma J. Etkin, “La dirección deberá definir un proyecto de empresa que permita articular los diferentes esquemas de poder que operan en la organización”²¹.

La dirección cumple un rol activo en el proceso de cambio, debe innovar, desarrollar nuevas capacidades, asumir riesgos e intentar superar las barreras para realizar el cambio. No se trata solo de explotar una capacidad, sino de crearla y desarrollarla según la visión de futuro que se tenga de la empresa.

Prahaland y Hamel consideran que, “...la ventaja competitiva no se compra o importa, sino que tiene que ver con el aprendizaje colectivo de la organización. La dirección tiene la función de coordinar diversas iniciativas y aptitudes de producción e

¹⁹ Heifetz, R. y Laurie D, “El Trabajo del Líder”, en *Harvard Business Review*, Boston, Enero de 1997.

²⁰ Nadler. David, *Campeones del cambio*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

²¹ Etkin, Jorge, Op. Cit.

integrar múltiples corrientes de tecnología. Esto requiere comunicación, participación y un compromiso de trabajar más allá de los límites de la organización”²².

Se debe lograr un equilibrio entre las iniciativas de cambio y la continuidad de la organización. Se debe buscar que la organización aprenda y sea creativa, es decir que posea capacidad de actualizarse para incorporar las crecientes demandas de conocimiento y de renovación en contexto cada vez más competitivo.

La empresa debe ir más allá de los preconceptos propios del saber existente, debe prepararse para reconocer y superar los bloqueos y las barreras internas al nuevo conocimiento.

En el proceso de aprendizaje, la dirección se enfrenta con mecanismos de defensa de los individuos que tratan de mantenerse en lo que saben o perseguir sus propios intereses, también están aquellos grupos que se resisten al cambio para resguardar sus negocios dentro de la organización y además nos encontramos con la falta de interés y motivación de los individuos para capacitarse al no sentirse parte de un proyecto compartido. Por dichas razones, para que el aprendizaje sea viable dentro de la organización se requiere voluntad de cambio y compromiso por parte de los miembros.

Es importante reafirmar el **compromiso** por parte de los individuos y grupos con la organización, como así también el compromiso por parte de la dirección para sostener y encauzar los proyectos de cambio.

1-7- Resistencias experimentadas por el personal frente al cambio.

La resistencia al cambio es un factor importante en tanto lo entendemos como “los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir un

²² Prahaland, C y Hamel G, “Competencia medular”, *HarvardBusiness Review*, Boston, MA. 1990.

cambio dentro de la organización”²³. Esta oposición surge porque el cambio es visto como una amenaza contra las necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. Es por tal razón que los miembros de la organización van a tratar de protegerse de los efectos del cambio.

Ante la presencia de un cambio dentro de la organización, las personas sienten la obligación de hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca un nuevo equilibrio. Si no se logran hacer dichos ajustes se caerá en una situación de desequilibrio.

Todo cambio trae aparejado una crisis, por lo cual la dirección debe administrar estos cambios guiando y acompañando a los empleados a enfrentar los quiebres emocionales que los mismos conllevan. El cambio será un éxito o un problema según la habilidad con la que se lo administre para atenuar las resistencias.

Cada miembro de la organización va a interpretar el cambio de una manera singular, tendiendo generalmente a unirse en grupos para preservar el equilibrio conocido y percibido como la mejor forma de vida, y así evitar perturbaciones que puedan afectar la satisfacción de las necesidades.

Los cambios acarrearán costos tanto económicos como psicológicos y sociales, que deben compensarse para lograr obtener los beneficios que dieron origen a la iniciativa de cambio. Cuando hablamos de costo psicológico, nos referimos a la tensión que se genera en las personas durante el periodo de adaptación.

Cada persona va a experimentar una reacción diferente frente a una situación de cambio, algunas van a poder ver los beneficios que ese cambio traerá aparejado, a diferencia de otros que sólo tendrán en cuenta el sacrificio que significará para ellos adaptarse a ese cambio.

Una manera de contrarrestar las resistencias al cambio es a través de la aparición del deseo de vivir nuevas experiencias y de percibir los premios que van a acompañar al cambio.

²³ French Wendell y Bell Cecil, Op. Cit.

Existen tres tipos de resistencias al cambio²⁴:

Resistencia lógica: se basa en un pensamiento racional, donde la persona piensa en el esfuerzo, en lo que deberá aprender y en el tiempo que va a requerir para ajustarse al cambio. Representa el costo real que deberán soportar los empleados.

Resistencia psicológica: se basa en las emociones, sentimientos y actitudes. Se refiere al sentimiento individual que experimenta cada persona al sentir temor, desconfianza o inseguridad ante lo desconocido.

Resistencia sociológica: se basa en los intereses y valores de grupo que pueden verse afectados con la implementación del cambio.

La dirección deberá manejar con eficiencia estas resistencias para lograr que los empleados cooperen con el proceso de cambio, propiciando un clima con una actitud positiva hacia ellos y haciendo que se sientan lo más seguros posible para poder tolerar el cambio.

Cabe destacar que no todas las resistencias son malas, en el sentido de que le permiten a la gerencia hacer una revisión e identificar en qué áreas un cambio podría causar mayores dificultades, como así también llevaría a la dirección a procurar mejorar la comunicación respecto al cambio y a identificar los sentimientos y actitudes del personal respecto a una situación determinada.

En el proceso de cambio existen tres pasos que la dirección deberá identificar para administrar un cambio en forma eficaz según Kurt Lewin²⁵:

Descongelamiento: donde se deben desechar viejas ideas y prácticas para emprender otras nuevas.

Cambio: es el momento de aprender nuevas prácticas e ideas con el objetivo de que el personal pueda pensar y actuar de manera diferente. Es una etapa de desorientación y confusión.

²⁴ French Wendell y Bell Cecil, Op. Cit.

²⁵ Lewin K, *Field Theory in Social Science*, Nueva York, Harper & Row, 1951.

Recongelamiento: se busca integrar lo aprendido a la práctica cotidiana, haciendo que forme parte del comportamiento habitual.

Existen algunas actividades que pueden favorecer y apoyar al cambio para que se lleve delante de manera eficiente:

- Utilizar la fuerza de grupo ayudando al grupo a unirse con la gerencia para colaborar con el cambio deseado.
- Líder con una fuerte personalidad y carisma que pueda exponer claramente las razones para el cambio.
- Promover la participación alentando a los empleados a comprometerse, hacer sugerencias y dar opiniones acerca del cambio.
- Recompensar al personal tanto económica como psicológicamente es importante para lograr cooperación.
- Comunicar a los miembros lo que va a ocurrir para que se sientan seguros y cooperen en el proceso, ayudándolos a percatarse de que el cambio es necesario y será beneficioso para todos.

Es importante para que un cambio sea exitoso y se minimicen las resistencias, que se hagan sólo los cambios necesarios, que los mismos sean graduales, tener en cuenta como van a afectar al personal y tomar las medidas pertinentes y, especialmente, compartir con los miembros de la organización los beneficios de la implementación del cambio.

1-8- Consecuencias del cambio dentro de la organización

Años atrás el mañana era una línea que se extendía del ayer, donde los procesos eran mecánicos y repetitivos a la hora de resolver un problema. Actualmente ya no es así, las soluciones aplicadas a problemas aparentemente iguales del pasado ya no tienen el mismo efecto en los problemas presentes. Esto se debe a los cambios que se van produciendo en el medio y que afectan consecuentemente a las empresas en su afán de sobrevivir.

Dentro de la organización suelen producirse cambios impulsados por diversas fuerzas tales como: el cambio tecnológico, el cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, la necesidad de igualar o superar a la competencia, las nuevas tendencias sociales y cambios culturales, y la política y crisis mundial. Estos son algunos de los factores motivadores del cambio dentro de las organizaciones.

Ante la presencia de la posibilidad de un cambio dentro de la empresa, el personal suele experimentar resistencias ocasionadas: por el temor a modificar los hábitos que hacen actuar a las personas de la manera acostumbrada en el desempeño de sus tareas diarias, por ver amenazada su seguridad al modificarse lo conocido, por miedo a que el cambio afecte sus ingresos generando consecuencias en su economía personal, por procesar selectivamente la información a través de sus percepciones oponiéndose a comprender los beneficios del cambio.

Estas resistencias generan consecuencias sobre las personas, entre ellas el estrés que surge cuando se experimenta incertidumbre sobre resultados que son importantes para la persona. El estrés se manifiesta en el personal a través de diversas maneras, entre ellas podemos señalar los síntomas fisiológicos (cambio en el metabolismo, presión arterial, jaquecas), síntomas psicológicos (ansiedad, irritabilidad, insatisfacción laboral) y síntomas conductuales (cambios en la productividad, faltas, rotación)

Para reducir los efectos del estrés podemos recurrir a métodos individuales donde el empleado sume la responsabilidad personal de reducir su estrés a través de ejercicios, extendiendo su red de apoyo social, mejorando la forma de administrar su tiempo, entre otras alternativas, ó podemos recurrir a métodos organizacionales donde la administración se ocupará de reducir los efectos del estrés mediante la fijación de metas realistas, rediseñando los puestos, mejorando la comunicación dentro de la empresa, incrementando la participación de los empleados entre otras posibilidades.

Es importante tener en cuenta los efectos del estrés y buscar la forma de reducirlos, porque su persistencia dentro de la organización puede provocar influencias negativas en el desempeño de los empleados haciendo que éste disminuya de manera notable.

Capítulo II

En el presente capítulo expondremos las claves para desarrollar exitosamente un programa de capacitación, los efectos que la misma produce sobre el personal y sobre la dirección. Haremos referencias a cómo identificar las necesidades de capacitación y describiremos los métodos de capacitación más utilizados. Finalmente revisaremos cómo identificar la efectividad del entrenamiento implementado.

Otro tema significativo a tratar en este capítulo es el vinculado a la motivación dentro de la organización, para ello estableceremos las pautas para lograr una organización motivada que permitirá establecer los vehículos que llevan a las personas a actuar de determinada manera.

2-1- Claves para desarrollar exitosamente un programa de capacitación.

Muchos directivos de pequeñas empresas creen que la formación del personal es un gasto inútil, pero estudios realizados afirman que el conocimiento se convierte en inaplicable en un periodo inferior a cinco años debido a los cambios vertiginosos que ocurren en el entorno. Esta información nos demuestra la necesidad de implementar **planes de capacitación** para poder responder a las verdaderas condiciones y requerimientos que plantea el entorno actual de la empresa.

Al momento de pensar en elaborar un proyecto de capacitación debemos tener en cuenta varios aspectos:

En primer lugar identificar cuales serán los **objetivos**, que se pretenden lograr con el programa de capacitación. Entre los objetivos que podríamos encontrar en un programa de capacitación se encuentran:

- Mejorar habilidades para realizar de manera más eficiente las tareas actuales.
- Incrementar los niveles de productividad.
- Capacitar al personal para afrontar nuevas tareas o asimilar modificaciones que se hayan producido en tareas actuales.
- Preparar al personal para otorgar la posibilidad de postularse para ocupar puestos superiores.
- Reducir el nivel de accidentes y mejorar la seguridad laboral.
- Reducir desperdicios y pérdidas.
- Mejorar el flujo de producción y operaciones para eliminar cuellos de botella.
- Formar al nuevo personal.
- Formar a parte del personal, para que éste a su vez pueda ser formador de sus compañeros.
- Formar al personal en los valores y objetivos de la empresa.
- Desarrollar grupos de trabajo.
- Por la incorporación de nuevas tecnologías o modificaciones de las actuales.
- Entre otros objetivos específicos con lo que puede contar cada empresa.

Luego debemos establecer qué debe aprender el personal, es decir, cuál será el **contenido de la formación**. Entre ellas podemos referenciar:

- Técnicas y habilidades muy específicas que debe conocer el personal como pueden ser: estándares de calidad, formas para reducir desperdicios y pérdidas, técnicas para relacionarse con los clientes y para lograr ventas, bases para trabajar en equipo, entre otras habilidades.
- Actitudes que deben ser mejoradas o modificadas.
- Información sobre productos o servicios actuales, productos o servicios nuevos o modificados.
- Conocimiento de otras áreas de la empresa.

Posteriormente, debemos definir el **lugar y forma de la formación**, especificando dónde y cómo se llevará a cabo el programa de formación. La capacitación se puede realizar:

- En el puesto de trabajo.
- En un salón dentro de la misma empresa.
- Fuera de la empresa.

Debemos precisar **quien será el encargado** de impartir el programa de formación. Entre ellos podemos encontrar a:

- Personal directivo de la empresa que dispone de tiempo y habilidades necesarias para impartir el programa.
- Otros empleados con mayor experiencia, con disponibilidad de tiempo y habilidades necesarias.
- Especialistas contratados fuera de la empresa.

Tendremos que identificar que **método** vamos a seguir para asegurar una mejor formación. Entre los más destacados se encuentran:

- Conferencias
- Demostraciones
- Simulaciones
- Cursos programados
- Formación en el puesto de trabajo
- Combinación de los anteriores.

Detallaremos los **instrumentos audiovisuales** que servirán de apoyo durante el programa de formación, como así también que tipo de instalaciones y facilidades se necesitarán para el mismo.

Entre los elementos de apoyo encontramos:

- Manual de instrucción
- Guías
- Libros
- Películas, transparencias.
- Retroproyectores
- Pizarras
- Pupitres
- Planos o fotografías de máquinas.
- Descripciones de productos

- Simulaciones de equipo.
- Entre otros.

Un aspecto clave será identificar quienes serán los **participantes** que deberán asistir a las sesiones del programa. La capacitación puede estar dirigida a:

- Todos los empleados de la empresa.
- Todos los empleados de un área o departamento.
- Empleados antiguos, nuevos o ambos.
- Empleados de distintas áreas.

Otra cuestión a definir de gran relevancia será especificar cuál será la **extensión del programa** y en que horarios se impartirá. Debemos tener en cuenta:

- Duración total del programa, en días semanas y meses.
- Si se hará durante las horas de trabajo.
- Si se realizará conjuntamente con el trabajo.
- Después de las horas de trabajo.
- Duración de cada sesión.
- Número de sesiones.

Un tema a evaluar con gran detenimiento será el cálculo de los **costos** que ocasionará el desarrollo del programa de capacitación. Al momento de calcular los costos debemos considera:

- Pagos a profesores e instructores de la propia empresa.
- Pagos a personal externo.
- Costo de manuales, materiales, folletería y elementos de apoyo.
- Alquiler externo del mobiliario
- Tiempo invertido en la preparación del programa.
- Entre otros.

Finalmente se deberá establecer cuales serán los **controles** a seguir para verificar la eficacia del programa. Algunos tipos de controles que podemos realizar son:

- Comparar los resultados obtenidos con los objetivos.
- Controles periódicos durante el desarrollo del programa, como pueden ser: asistencia, participación, implicación.

- Medición de las habilidades de los asistentes antes, durante y después del programa.
- Informes periódicos.
- Exámenes finales.
- Seguimiento de los asistentes después de finalizado e programa.
- Definir las personas que serán las responsables del control y el seguimiento.

Se debe definir también cual será el medio utilizado para comunicar al personal el desarrollo del programa de formación. Algunas alternativas son:

- Circular.
- Boletín interno.
- Comunicación verbal.
- Solicitud de participación.
- Publicidad interna que se hará del programa.

2-1-A- Efectos que la capacitación produce sobre el personal:

- Reducción del ausentismo
- Aumento de la puntualidad
- Disminución de los abandonos de puestos de trabajo
- Incremento de la satisfacción laboral
- Mejor conocimiento de otros departamentos
- Mejora de la motivación y de la integración del trabajador en la empresa

2-1-B- Efectos que la capacitación produce sobre la actividad directiva

- Fácil introducción de la nueva tecnología
- Mejor clima laboral
- Mejora de la comunicación horizontal y vertical

2-2- La necesidad de implementar un programa de capacitación en la empresa.

La necesidad de recurrir a un programa de capacitación puede aparecer en distintos niveles dentro de la organización. Existen programas corporativos, dirigidos a toda la organización, existen programas orientados a una división o departamento en particular, otros centrados en el cargo y otros enfocados en el empleado. La opción de implantar uno u otro programa deberá estar en conformidad con los objetivos de la empresa.

La decisión de implementar el programa de capacitación puede ser reactiva o proactiva. Lo más frecuente es la necesidad reactiva, que consiste en reaccionar frente a lo que ya ha ocurrido con el objeto de poner las cosas en orden e implementar acciones correctivas al experimentar deficiencias en el desempeño .

En cambio las empresas que poseen una actitud proactiva frente al programa de capacitación son las que se caracterizan por poseer la visión para mirar hacia adelante. Se basan en la planeación, los deseos de cambio y prestan especial atención a la formación del empleado.

2-2-A- Métodos para identificar necesidades de capacitación.

Una de la alternativas para identificar necesidades es realizar entrevistas o cuestionarios que permitan relevar cuáles son los objetivos de cada área, quiénes necesitan capacitación y en qué, y a qué estándares de desempeño pretenden llegar con la implementación del programa de capacitación.

Otro método para identificar necesidades consiste en revisar los informes donde se describe el desempeño anual y compararlo con los resultados obtenidos, es decir, comparar los resultados obtenidos con los esperados.

Otra alternativa es la de comparar las cualidades individuales con la descripción del cargo, esto generalmente ocurre en la etapa de reclutamiento de personal.

También es importante la retroalimentación de los supervisores, quienes pueden identificar necesidades específicas observando el desempeño.

Como ya señalamos anteriormente, la necesidad de implementar el programa puede surgir del plan empresarial como consecuencia de una actitud proactiva de la organización.

La evaluación de desempeño, que es el proceso mediante el cual se mide la actuación del empleado, opera como una herramienta de diagnóstico para determinar el grado en que los empleados están cumpliendo sus requisitos laborales, permitiendo detectar necesidades de capacitación y desarrollo, ya que un desempeño insuficiente puede estar indicando la necesidad de capacitar nuevamente.

2-2-B- Revisión de capacidades.

En primer lugar, la empresa debe establecer cuáles son sus objetivos y luego identificar cuáles son las capacidades y conocimientos necesarios para alcanzarlos.

La revisión de capacidades actuará como unidad de medida para mejorar la práctica ideal y servirá de base para un plan estratégico.

Una adecuada revisión nos permitirá evitar: que el esfuerzo sea mal orientado, que el personal adquiera capacidades que luego no pueda aplicar, que se reclute gente con capacidades equivocadas y que las necesidades reales de capacitación no sean satisfechas.

Una conveniente revisión de capacidades hará posible el desarrollo de planes de entrenamiento y una formación del personal de manera progresiva, de modo tal que cada miembro de la organización pueda contribuir efectivamente al logro de los objetivos de la empresa.

Existen distintos tipos de **capacidades**, entre ellas encontramos:

- Las capacidades esenciales que son aquellas que se requieren para funcionar en cualquier nivel.
- Las capacidades requeridas sólo para algunos funcionarios, son las asociadas con funciones particulares dentro del nivel.
- Los aspectos corporativos, se refieren a requerimientos basados en conocimiento o capacidades que no se relacionan específicamente con el cargo.

Es importante realizar un inventario de capacidades, que consiste en especificar con qué capacidades dispone la empresa en cada división o departamento en un momento dado. De esta manera, comparando el inventario de capacidades con la revisión de las capacidades, es decir, el contraste de la existencia con los requerimientos de capacidades, nos permitirá identificar las áreas potenciales para el entrenamiento.

Posteriormente, una vez identificadas las necesidades de capacitación, se buscará perfeccionar al personal en su puesto de trabajo, de acuerdo a las necesidades de la empresa y en base a un programa de capacitación con metas bien definidas.

Debido a los cambios que viven las organizaciones en un contexto de gran incertidumbre, los puestos de trabajo ya no son estáticos y cada persona debe estar preparada para realizar las funciones que requiera la empresa. Esos cambios van a ejercer influencia sobre lo que cada persona debe saber y sobre la forma de llevar adelante el desempeño de sus tareas diarias. Por tal razón, los gerentes deben anticiparse a los cambios previendo las demandas futuras de capacitación, tomando en consideración las aptitudes y el potencial de cada persona.

2-3- Entrenamiento.

Es un proceso educativo mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica, la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización y de la tarea; y desarrollo de habilidades.

El entrenamiento se basa en desarrollar las capacidades de las persona para aplicar el aprendizaje. Por tal motivo, al momento de comenzar con el entrenamiento debemos tener en cuenta que se debe involucrar al personal tanto física como mentalmente.

Para que ésto ocurra tendremos que considerar algunos aspectos importantes para el diseño de la presentación, entre ellos:

- La presentación debe responder a las necesidades del personal.
- Se debe incentivar la participación durante la presentación.
- Se debe convencer a la audiencia de porque las cosas son de determinada manera.
- No se debe brindar demasiada información de manera muy rápida, para, de esta manera, evitar confusiones.
- Se deben incorporar pruebas de aprendizaje en momentos fundamentales que permitan medir los cambios deseados en el desempeño.
- Se debe crear un ambiente en el que la audiencia se sienta libre para intercambiar información, ideas e inquietudes.
- Debemos poner especial atención en plantear claramente los objetivos de modo tal que la audiencia sepa que se espera de ella. Esto le permitirá escuchar con un propósito específico y cuestionar con verdadero interés y preocupación.
- Gran parte del éxito del entrenamiento dependerá del compromiso de las partes involucradas, tanto de los participantes como de la gerencia.

2-3-A- Necesidad de auditar el entrenamiento.

Al decidir implementar un programa de capacitación no debemos descuidar tres elementos claves: la economía, la eficiencia y la efectividad.

Cuando hablamos de economía nos referimos a minimizar el costo de los recursos empleados, sin descuidar la calidad.

La **eficiencia** se refiere a la producción de resultados en relación a los recursos empleados para producirlos.

La **efectividad** se refiere a los resultados propuestos en relación a los resultados efectivamente obtenidos en el programa de capacitación.

Para que ésto pueda llevarse a cabo es necesario auditar el entrenamiento para revisar si se esta trabajando para el cumplimiento de los objetivos, si se están aplicando procedimientos sólidos y eficientes, si se está evitando la duplicación de esfuerzo, si se están utilizando los recursos en tiempo, calidad y al menor costo .

Al momento de auditar sabemos que es posible apreciar con exactitud los costos del entrenamiento, pero que resulta difícil darle un valor monetario al producto del mismo.

Es dificultoso precisar un retorno en dinero del impacto del programa de capacitación, como así también definir en cuanto tiempo se verán concretamente los resultados. De la misma manera resulta engorroso identificar si la mejora en el desempeño es producto directo del entrenamiento y no de circunstancias personales.

A pesar de estos cuestionamientos a través de una auditoria de entrenamiento podremos apreciar si se fijaron correctamente los objetivos, si se logró el cumplimiento de los mismos y si se ha mejorado el desempeño del personal involucrado en la medida necesaria.

Un problema con el que nos podremos enfrentar es el hecho de que el control habitualmente lo efectúa el encargado de llevar adelante el programa de capacitación lo cual implica una pérdida de objetividad en la auditoria.

A través de la capacitación estamos invirtiendo en la gente con el propósito de incrementar sus competencias y desarrollar su potencial, lo cual consecuentemente va a mejorar el desempeño de la organización. Por tal motivo la aplicación del programa de capacitación merece una atención cuidadosa.

Para auditar el entrenamiento se debe comparar la práctica actual con la ideal, teniendo en cuenta no sólo la situación presente sino también las tendencias del futuro.

Debemos considerar los objetivos de la compañía, identificar las necesidades de entrenamiento, las posibles soluciones y finalmente realizar la evaluación para corroborar su efectividad.

La participación tanto de la gerencia como del personal en la aplicación del programa va a resultar favorable para la consecución exitosa del mismo.

2-3-B- Convenio de aprendizaje

Podemos realizar un convenio de aprendizaje donde la persona próxima a entrenarse y el gerente se reúnen para comentar las necesidades de entrenamiento y el resultado deseado.

A través de este convenio se incita al gerente a justificar las necesidades de entrenamiento, lo que permite que el entrenado se prepare para el curso porque reconoce la necesidad y sabe qué se espera de él, haciendo posible que se involucre y comprometa con el entrenamiento.

También permite un seguimiento del desempeño posterior al entrenamiento, para corroborar si se ha llevado a la práctica o no lo aprendido, otorgando la posibilidad de detectar, según sea el caso, la necesidad de mayor entrenamiento.

El convenio de aprendizaje cuenta con tres fases:

La primera, anterior al curso, donde se le pide al personal que especifique cómo cree que se va a beneficiar con la asistencia al curso, es decir, cuáles son las expectativas.

La segunda fase, previa a la puesta en práctica, donde el personal describe qué de lo que aprendió en el curso va a poner en práctica y qué piensa que necesitará en el futuro para respaldar lo aprendido.

La tercera fase, un mes después del curso, donde se le pide al personal que explique qué ha logrado en el trabajo como resultado del curso, qué pudo aplicar, qué no pudo utilizar y si se han cumplido las expectativas.

2-4- Métodos de capacitación.

Existen distintos métodos de entrenamiento, cada uno posee ventajas y desventajas que deben considerarse al momento de seleccionar uno de ellos, ya que el criterio utilizado va a influir en el éxito del entrenamiento.

Al momento de la elección debemos considerar el costo, el tiempo de entrenamiento, el tamaño del grupo y debemos observar que el método seleccionado se

corresponda con los objetivos de aprendizaje del grupo. Los factores claves a considerar son calidad, costo y tiempo.

Para cumplir con los objetivos de capacitación propuestos, el método a utilizar tendrá un rol relevante. Podemos hacer algunas consideraciones previas a la selección del método:

Debemos tener en cuenta que la capacidad promedio de atención es no mayor a 20 minutos.

La comunicación en una sola vía es rápida pero menos efectiva, en cambio la actividad y el debate son más lentos pero permiten reforzar el aprendizaje.

Otra cuestión no menos importante a considerar es que la ausencia de variedad y disfrute no conduce al aprendizaje, más bien se puede convertir en una pérdida de tiempo, tanto para el personal involucrado como para la empresa por diseñar mal el programa de capacitación.

Algunos métodos utilizados son los siguientes:

Conferencia

Permite abarcar varios temas rápidamente sin limitar la cantidad de audiencia y evitando intervenciones del entrenado. Sin embargo, la falta de intervención activa del personal impide la retroalimentación, haciendo que las probabilidades de que el entrenado simplemente escuche y olvide lo expuesto en la conferencia, sea cada vez mayor.

Debate

Los entrenados pueden participar activamente y obtener respuestas rápidas a sus inquietudes, logrando la atención en cortas intervenciones.

Con la aplicación de este método se corre el riesgo de que se desvirtúe el debate y se pierda de vista el propósito. También debemos tener en cuenta que para que puedan realizarse las intervenciones los entrenados deben poseer conocimientos básicos relevantes que le permitan contribuir y hacer preguntas.

Películas

Este método permite crear interés y ver la teoría aplicada, en la práctica, captando rápidamente la atención. El riesgo con el que correremos aquí, se basa en que los

participantes pueden distraer su atención al enfocarse en detalles de la película que no hacen al objetivo del programa de capacitación.

Estudio de casos

Con este método los entrenados pueden usar su conocimiento y experiencia e involucrarse mentalmente con el caso. Pero como desventaja vemos que puede no ser suficientemente real y suele resultar difícil sacar conclusiones.

Tutorías

Este método flexible que permite una relación persona a persona con el entrenado, lo que posibilita una retroalimentación inmediata sobre el aprendizaje. Sin embargo, esta metodología requiere de más tiempo para cubrir las necesidades de aprendizaje de grupos grandes.

Dramatizaciones

A través de este método se puede poner a la vista conocimientos, destrezas, actitudes, conductas y emociones, permitiendo acercarse más a la realidad.

El aprendizaje se genera haciendo y observando, logrando compromiso y empatía. La aplicación de este método debe ser cuidadosa para evitar que resulte artificial y que se opaque el aprendizaje.

Aprendizaje a distancia

Este método permite que el entrenado maneje su tiempo y espacio para aprender, determinando el ritmo del aprendizaje. Pero para aplicarlo se requiere de autodisciplina por parte del entrenado y pueden aparecer dudas o preguntas que resultarán difíciles de esclarecer por la falta de retroalimentación inmediata que posee este método.

La elección del método a aplicar en cada empresa será de acuerdo a las necesidades, pero al hacerlo debemos ser muy cuidadosos y tener en cuenta que la educación sin retención del conocimiento impartido no es educación, y la manera de recordar al máximo es haciendo.

2-5- Efectividad del entrenamiento.

Luego del entrenamiento se debe verificar que la solución de entrenamiento ha funcionado midiendo el desempeño del entrenado con respecto a los objetivos.

A través de la validación interna, que puede realizarse durante o después del entrenamiento, podremos evaluar la efectividad del entrenamiento.

Existen varias técnicas que nos permitirán evaluar el desempeño del entrenado, entre ellas se encuentran:

- Las pruebas prácticas, se aconseja utilizarlas cuando el resultado del entrenamiento es algo práctico que pretende demostrar una destreza o un procedimiento.
- Las pruebas escritas, se las utiliza cuando el resultado esperado del entrenamiento busca memorizar el conocimiento y no aplicaciones específicas del mismo, no se utiliza para evaluar destrezas.
- Las pruebas orales, se las utiliza cuando se necesita evaluar la velocidad mental, ya que da respuestas rápidas para cada pregunta.

Las observaciones sobre el desempeño del trabajo, es conveniente realizarlas de manera secreta para evitar que algunas personas al ser conciente que están siendo evaluados se empeñen en realizar mejor su tarea en el momento de la evaluación y otros, en cambio, pueden sentirse presionados y se desempeñarán por debajo de su estándar usual.

La elección del método indicado dependerá de los objetivos del entrenamiento.

A través de la evaluación de los resultados del programa, podremos obtener información que nos permitirá saber:

- Si los participantes del programa de capacitación han adquirido los conocimientos, técnicas y actitudes que se pretendían conseguir.
- Comprobar en qué medida se transfiere lo aprendido en las tareas diarias.

➤ La satisfacción de los participantes en cuanto a fecha, horario, lugar, metodología y aplicabilidad de lo aprendido.

Esta información será de gran importancia al permitirnos medir el valor de un curso de capacitación para tomar la decisión acerca de la conveniencia de repetirlo, modificarlo o suprimirlo.

2-5-A-Retorno de la inversión.

Como afirmamos al comienzo, la capacitación debe ser vista como una inversión y no como un gasto, pero como suele ser difícil expresar en términos monetarios los resultados del entrenamiento, los mismos se medirán analizando la efectividad del entrenamiento.

El entrenamiento será efectivo cuando se demuestre que esta ayudando a la empresa a satisfacer todas sus necesidades de capacitación, conduciéndola al logro de sus objetivos. Se refiere a la relación entre los resultados propuestos y los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación del programa de capacitación.

Algunos aspectos que debemos considerar para evaluar la efectividad son los siguientes:

- Analizar la cantidad promedio de días de entrenamiento por persona nos permite hacer comparaciones entre un año y otro, como así también nos ayuda a determinar el costo promedio de la inversión en capacitación por cabeza.
- Observar la cantidad de entrenamiento por departamento nos permite determinar que departamento esta recibiendo mayor atención que otro y si realmente es esa la prioridad.
- Identificar cual es el impacto proporcional de la aplicación del programa de capacitación en las utilidades, nos permitirá analizar si el incremento de las mismas es atribuible a dicho programa.
- Reconocer si existe una mejora en el desempeño de las tareas fruto de la aplicación del programa de capacitación.
- Observar el impacto en la permanencia del personal como consecuencia de la capacitación.
- Analizar que parte del entrenamiento fue reactivo y cual proactivo.

Será importante establecer también, si se registraron disminuciones en las quejas, en la necesidad de rehacer trabajos o en el desperdicio de materiales.

Un programa de capacitación bien diseñado y fácilmente medible, con una conjunción de los recursos disponibles, tendrá como resultado una experiencia de aprendizaje eficaz, tanto para la gerencia como para el empleado.

La tendencia cada vez más notable es que el empleado actúe y tome decisiones de manera independiente. Para lograr esto, el entrenamiento y la capacitación actuarán como herramientas que harán posible que el empleado se sienta identificado con su trabajo y aplique su pensamiento y creatividad personal para asegurar el continuo mejoramiento del proceso laboral.

Así mismo, cabe destacar que los incentivos orientados a lograr una determinada conducta también contribuirán en el desempeño laboral del personal. Con esta afirmación queremos recalcar que el sistema de incentivos debe formar parte de la política compensadora de la empresa con el objeto de estimular los esfuerzos del personal.

Los incentivos pueden ser de tipo económico, como los relacionados con el presentismo o la producción, ó sociales como los relacionados con la flexibilidad horaria de trabajo, actividades de formación, viajes, seguro de vida, obra social, entre otras alternativas.

2-6-Coaching efectivo y motivación.

El coaching efectivo estudia las motivaciones de los trabajadores que van más allá del salario y enseña, a la vez, cómo desafiar a los empleados a lograr el aprendizaje y conquistar resultados.

También enseña cómo comunicarse con eficiencia, dando instrucciones precisas, planteando preguntas efectivas y escuchando respuestas. Esta compuesto por los

métodos de entrenamiento en el lugar de trabajo que ayudan a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso.

El coaching efectivo tiene como metas crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su supervisor, de la misma manera que promover la actitud de los empleados hacia una perspectiva de cooperación en equipo.

Beneficios de coaching efectivo:

- Permite desarrollar las habilidades de los empleados como una herramienta de capacitación
- Hace más fácil el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño.
- Contribuye a fomentar relaciones laborales productivas, mejorando el desempeño y la actitud, entre otros beneficios.

2-6-A-Rol del coach.

El coach durante el entrenamiento es el encargado de demostrar la forma de realizar la tarea, permitiendo que el empleado trate de hacerlo por sí solo, asegurándose la buena receptividad por parte del personal de las técnicas enseñadas.

El coach también debe actuar como consejero ayudando a los empleados a comprender su trabajo antes de realizarlo y la importancia de su colaboración en el cumplimiento de los objetivos. También será el encargado de reforzar la motivación, ofrecer información precisa y directrices claras sobre las expectativas laborales.

El coach debe analizar el comportamiento del empleado, tratando de comprenderlo y ayudarlo a realizar las modificaciones necesarias que permitirán resolver los problemas y alcanzar el desempeño deseado.

Es importante que el coach recompense el desempeño que busca a través de recompensas que podrán ser tangibles, simbólicas o intangibles. Las recompensas deben estar vinculadas al comportamiento y otorgadas con imparcialidad.

Para llevar a la práctica el coaching efectivo, debemos tener en cuenta una serie de cuestiones:

Primero se debe definir la meta a alcanzar.

Luego se debe dejar en claro cuales serán las reglas básicas.

Se debe procurar mantener la concentración en el objeto de estudio evitando la dispersión.

Es importante dar lugar al intercambio de opiniones, evitando de esta manera los monólogos y haciendo más evidente la comprensión o no de lo que se trata de transmitir.

En todo momento se debe hablar con claridad y sencillez para evitar confusiones, como así también estar abierto a cualquier cuestionamiento que pueda surgir.

La persona es el factor más importante dentro de la organización, por lo tanto sus necesidades deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos conducirá al logro de los objetivos.

Se necesita el compromiso con los objetivos por parte de las personas y para que esto ocurra debemos tener en cuenta el clima organizacional donde se desarrollarán las actividades y crear relaciones mutuamente beneficiosas entre las parte involucradas.

2-7-Motivación dentro de la empresa.

Motivar a los empleados ha sido siempre una preocupación para las personas responsables de conducir grupos, quienes deben buscar la manera de inspirar, estimular e impulsar a las personas bajo su dependencia a encauzar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La motivación del ser humano es un aspecto altamente importante dentro de la distintas actividades que se planifican en la empresa, por tal razón, si no se logra motivar a los empleados probablemente los planes están destinados a fracasar.

Debemos comprender que es lo que proporciona a las personas a nuestro cargo la sensación de reconocimiento y de importancia necesaria para estimularlos en el logro de los objetivos.

Existen distintos tipos de motivación, entre ellos encontramos:

La **motivación por logro**, que representa un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer, es de gran importancia porque se ha comprobado que las personas motivadas hacia un logro personal, poseen una tendencia a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación hace que las personas trabajen mejor y alcancen adelantos más sobresalientes.

La **motivación por competencia**, manifiesta un impulso para efectuar trabajos de gran calidad. Este tipo de motivación, hace que los empleados se esfuercen por poseer gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional, lo cual les generará satisfacción interna, fruto de realizar las tareas de manera excelente.

La **motivación por afiliación**, revela un impulso que moviliza a las personas a relacionarse con otras personas. Los que tienen este tipo de motivación, preferirán rodearse de colaboradores conocidos o amigos sin importar demasiado cuales son las competencias que poseen éstos últimos para desempeñar cierta tarea.

La **motivación por autorrealización**, muestra un impulso por la necesidad de realización personal que lo llevará a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial para lograrlo. Este tipo de motivación estimula el desarrollo personal.

La **motivación por poder**, exhibe un impulso por influir en las personas y en las situaciones haciendo que las personas se muestren más dispuestas a correr riesgos. Quienes están motivados por el logro del poder organizacional, buscan influir en la conducta de los demás para alcanzar el bienestar de la organización como un todo poniendo de manifiesto su capacidad de liderazgo.

Es importante conocer que es lo que motiva a cada persona para comprender la actitud de trabajo de cada empleado y de esta manera relacionarse de un modo distinto de acuerdo a sus patrones de motivación personal.

En lo referente a la capacitación, la motivación por logro, por competencia y por autorrealización actuarán como motor para que la aplicación del programa de

capacitación genere los resultados esperados y mejore el desempeño del personal de manera efectiva.

Para utilizar la motivación como una herramienta, debemos considerar ciertos aspectos:

La motivación para lograr resultados aumenta a medida que las personas participan más en las decisiones que afectan resultados, por lo tanto se debe incluir a los colaboradores en las discusiones que se relacionan con su trabajo.

La motivación para lograr resultados se incrementa a medida que se informa a las personas sobre lo que afecta a tales resultados. Aquí la comunicación será de vital importancia, permitiendo que las personas, al conocer más acerca de una problemática, desplieguen mayor interés y preocupación por el tema.

La motivación para lograr resultados también aumentará a medida que se les da a las personas el reconocimiento por su aporte a tales resultados. Las personas producirán mucho más si logran reconocimiento y satisfacción como resultado de sus esfuerzos.

Otro factor que nos permitirá incrementar la motivación para lograr resultados es la delegación de autoridad en las personas para tomar decisiones que afecten a tales resultados. Mientras más sea la capacidad de decisión que posean las personas, mayor será el compromiso con el logro de los objetivos.

También resultará de gran importancia conocer acerca de las necesidades del personal porque las personas tienden a verse más motivadas para lograr los resultados esperados por la empresa a medida que podamos mostrar más interés en los resultados que ellas mismas desean lograr.

Lo que buscamos en todo momento es que el empleado invierta sus conocimientos en la empresa y que se sienta involucrado y comprometido con su trabajo. De esta manera sentirá más propia a la empresa, estará más motivado y satisfecho, al sentirse escuchado y ser más productivo.

2-7-A-Pautas para lograr una organización motivada:

- Comunicación con los empleados dejando claro cuales son sus responsabilidades.
- Otorgar autoridad al personal de acuerdo a sus responsabilidades.
- Brindar la formación necesaria para cumplir normas de excelencia, ofreciendo conocimiento e información.
- Entregar información sobre los resultados obtenidos.
- Reconocer los logros del personal y confiar en ellos.
- Tratar al personal con dignidad y respeto promoviendo la comprensión mutua entre los trabajadores y la dirección.

Todo lo expuesto hasta aquí nos demuestra la importancia de implementar programas de capacitación en las empresas. Pero esto no se limita a la gran empresa, más bien queremos afirmar que estos programas ofrecerían a la pequeña y mediana empresa una herramienta significativa para su desarrollo.

Recordemos que las PyMes en la Argentina son fuente de empleo para el 80 % del total de trabajadores en la actividad privada, constituyendo una parte fundamental de la economía.

Se debe buscar la profesionalización del trabajo en las PyMes, donde respecto a la gestión de la organización, dicho proceso implica entre otras cosas: identificar problemas y proponer soluciones de mejora, evaluar a los subordinados, y realizar los procesos de coaching y capacitación del personal, quedando nuevamente de manifiesto la relevancia adquirida de éstas actividades, al colaborar fervientemente en el desarrollo de la organización.

En la actualidad las empresas, tanto las pequeñas y medianas, como las grandes, deben competir a nivel global, y para poder hacerlo deben adaptarse a los cambios que continuamente se realizan en su entorno. Respecto a esta necesidad las PyMes cuentan con una ventaja, al ser de menor envergadura, poseen una estructura más flexible y apta para adaptarse a los cambios.

Los recursos humanos deben capacitarse para poder competir y organizar la empresa de forma tal que todos los recursos se utilicen de la manera más eficiente y rentable posible, haciendo viable el desarrollo de la organización.

El personal debe tomar con responsabilidad la tarea que realiza, dando lo mejor de sí, también se debe estimular la capacidad de aprender a través de la formación continua lo que tendrá como resultado un mejor desempeño y una mayor capacidad de adaptación a los cambios.

Capítulo III

Trabajo de campo

En el presente capítulo desarrollaremos el trabajo de campo realizado durante la investigación, dando a conocer los resultados obtenidos durante el procesamiento de los datos recolectados en la etapa investigativa.

3.1 - Metodología

La investigación que realizamos es de tipo cualitativa - descriptiva, de pequeña escala. Dentro de los procedimientos utilizados se encuentran los sondeos, que son consultas parcialmente estructuradas que permiten explorar los conocimientos generales del tema de interés a través de una pequeña encuesta dirigida a personas con experiencia que aportarán los elementos necesarios para la investigación.

También recurrimos a la información secundaria disponible en la actualidad sobre el tema, que nos permitió ampliar el marco teórico existente.

Para la realización de la investigación utilizamos como fuente bibliográfica a A. Orozco²⁶ para trazar los lineamientos del estudio.

La población objetivo son las PyMes de la ciudad de Rosario.

²⁶ Orozco J, Arturo, *Investigación de Mercado*, 1ª Edición, Editorial Norma S.A, Bogotá, 1999.

El marco muestral esta compuesto por diez empresas PyMes de la ciudad de Rosario relevadas en la investigación, que por cuestiones de privacidad no revelaremos sus razones sociales.

El tipo de muestreo que se ha realizado fue el determinístico o no probabilístico, que utiliza métodos subjetivos, pero que consideramos era el indicado para esta investigación. Dentro del muestreo determinístico utilizamos el muestreo selectivo, donde la selección de los participantes la realiza el investigador de manera subjetiva.

Este tipo de muestreo es el indicado para sondeos de tipo cualitativos como el que hemos realizado.

Para la recopilación de datos realizamos entrevistas donde el instrumento utilizado para guiar el procedimiento fue la encuesta.

En la misma nos encontramos con preguntas cerradas que se caracterizan por facilitar el procedimiento al ser más fáciles y rápidas de contestar, permitiendo agilizar el proceso.

En menor medida también incluimos preguntas abiertas que nos permitieron conocer opiniones e ideas libres, otorgando datos útiles para este tipo de investigación.

Las entrevistas fueron realizadas al personal jerárquico representante de cada organización, con conocimientos y manejo del área de recursos humanos dentro de la empresa a la que pertenece.

3.2-Procesamiento de datos.

A través del trabajo de campo pudimos recolectar la siguiente información:

Del total de PyMes relevadas el 80% utilizó alguna vez un programa de capacitación en su empresa.

Las temáticas más motivadoras a la hora de implementar el programa de capacitación fueron en primer lugar el deseo de mejorar habilidades para realizar de manera más eficiente las tareas actuales y la posibilidad de capacitar al personal para

afrontar nuevas tareas o nuevas tecnologías. En segundo lugar la temática movilizadora fue implementar programas de capacitación para formar al nuevo personal, como así también mejorar la comunicación dentro de la organización.

En un 100 % las empresas que implementaron capacitación experimentaron por parte del personal una actitud favorable, de colaboración y entusiasmo, tratando de aprovechar el programa.

Entre las metodologías utilizadas encontramos que la más implementada fue el coaching seguida por conferencias y estudios de casos.

De todas las empresas que implementaron programas de capacitación, observamos que en su totalidad consideran que la capacitación fue de utilidad para mejorar el desempeño de las tareas diarias dentro de la empresa, asegurando que los resultados obtenidos fueron buenos y que de ser necesarios en todos los casos volverían a recurrir a la capacitación por considerarla una herramienta de crecimiento no sólo para la empresa sino para todos sus integrantes por la posibilidad de generar valor a nivel humano, económico y laboral.

En cuanto a las empresas que no han implementado aún algún programa de capacitación, se muestran interesadas por la posibilidad de hacerlo, pero en algunos casos por cuestiones económicas y en otros por no haberlo considerado necesario hasta el momento, no han experimentado la implementación de un programa de capacitación dentro de sus organizaciones.

Respecto a los impedimentos encontrados al momento de pensar en un programa de capacitación, el más común fue el relacionado con aspectos económicos.

Pero en todos los casos han dejado abierta la posibilidad de recurrir a esta valiosa herramienta como una alternativa viable de crecimiento.

Entre las razones que fundamentaron quienes aplicaron algún programa de capacitación se encuentra el hecho de ver a la capacitación como un importante elemento de motivación para el personal que trabaja dentro de la empresa al considerarse parte integrante de la misma sintiendo que son tenidos en cuenta y

experimentando un crecimiento no sólo a nivel laboral sino también personal, porque lo aprendido forma parte de un valor que las personas llevarán consigo a lo largo de toda su vida en cualquier momento y lugar. Ayuda a que el personal pueda ver que la empresa no sólo piensa en el crecimiento de la misma, sino también en el crecimiento y desarrollo de los miembros que la integran.

Los directivos ven a la capacitación como una herramienta necesaria para acompañar el crecimiento de la empresa, otorgando la posibilidad de optimizar el rendimiento de las tareas diarias y de mejorar la comunicación como aspecto clave en el funcionamiento organizado de la empresa.

En el Anexo 3 (ver páginas 65 y 66) podemos ver gráficamente los resultados mencionados anteriormente.

CONCLUSION

A través de la investigación realizada pudimos concluir que las PyMes relevadas de la ciudad de Rosario ven a la capacitación como una herramienta importante para acompañar su crecimiento y gran parte de ellas utilizó algún programa de capacitación dentro de su empresa.

Debemos pensar a la capacitación como una inversión que las empresas deben realizar con el objetivo de mejorar el rendimiento de su personal, sus capacidades y hacerlo crecer. El capital más importante con el que cuentan las PyMes son los recursos humanos que la componen, es por tal motivo, que sus esfuerzos deben orientarse a la formación de su personal, porque es en éstas empresas donde existe una mayor correlación entre evolución del negocio y evolución del personal.

Cada miembro de la empresa debe reconocer su trabajo como parte integrante de un proyecto, donde se compartirán expectativas y en donde el esfuerzo que se realizará será conjunto, observando de esta manera a la empresa como un grupo de competencias que se refuerzan entre si. Se debe ver a cada individuo como parte de un todo donde su labor será de vital importancia para la consecución de los objetivos finales.

La capacitación actúa también como un importante incentivo, motivando al personal a colaborar, logrando mayor compromiso al sentirse parte de un plan integrado, donde su aporte contribuirá fervientemente en el logro de los objetivos, permitiendo el enriquecimiento a nivel personal y grupal.

A través de la capacitación es posible generar valor a todo nivel, tanto económico, laboral como humano, debido a que la capacitación también tiene efectos

sociales, genera conocimiento no sólo para el trabajo sino para la vida al mejorar la calidad humana del hombre.

Las empresas saben que necesitan contar con las personas más preparadas para poder ser competitivas en un contexto de cambio continuo, donde los cambios tecnológicos vuelven rápidamente obsoletos, a nivel cognitivo, a sus recursos humanos. Por tal motivo, la capacitación se convierte en una herramienta valiosa para acompañar el crecimiento de la empresa y el desarrollo del personal durante este proceso.

Entre los beneficios que ofrece la capacitación podemos señalar: el incremento de la producción, la reducción de errores en la labor diaria, la disminución de la rotación del personal como así también de la necesidad de supervisión directa, enriquecimiento en el puesto de trabajo y la motivación de lo empleados como aspecto clave e influyente en el desempeño eficiente de una empresa.

En el transcurso de la investigación también observamos la vinculación que tiene la capacitación con aspectos claves como el liderazgo y la motivación. Donde los directivos deben ser capaces de actuar como guía frente a las necesidades de cambio que experimenten las organizaciones para poder adaptarse y transformarse de acuerdo a las exigencias del entorno. Para esto los empresarios deben hallar la forma de lograr que las personas actúen de determinada manera a través de técnicas de motivación que ejerzan influencia en su comportamiento identificando aquellos factores capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Es por todo lo manifestado anteriormente que corroboramos nuestra hipótesis afirmando que la capacitación, actuando como herramienta de gestión, genera conocimiento específico que coopera en el desarrollo, favorece y acompaña el crecimiento de la organización, donde la dirección ejerce una función primordial al contribuir y comprometerse con la implementación de los programas de capacitación, logrando la motivación necesaria en el personal para alcanzar exitosamente los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Ackoff, Russell, *Recreación de las corporaciones*, Oxford University Press, México, 1990.
- Applegarth, Michael, *Programas de Capacitación*, Legis Editores S.A., Colombia, 1992.
- Bravo, Juan, *Gestión y Motivación del Personal*, Ediciones: Díaz de Santos SA, España, 1996
- Crittendon, Robert, *Manual Práctico para el nuevo gerente*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 2002.
- Davenport, Thomas, *Conocimiento en acción*, Prentice-Hall, San Pablo, 2001.
- Etkin, Jorge, *Política, gobierno y gerencia*, Prentice-Hall, Chile, 2000. *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Editorial Granica Management, Buenos Aires, 2005.
- Heifetz, R. y D Laurie, *El trabajo del líder*, en Harvard Business Review. Enero de 1997.
- Holmberg, Ingail, *El liderazgo sensacional*, en Management del siglo XXI, Pearson, Madrid, 2000.
- K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Nueva Cork, Harper & Row, 1951.
- Maslow, A. H, *Motivación and personality*, Ed. Harper and BROS, Nueva York, 1954.
- Mc Clelland, D. C, *Toward a theory of motive acquisition*, 1965.
- Mintzberg, Henry, *Safari a la estrategia*, Granica, Buenos aires, 2003.
- Nadler. David, *Campeones del cambio*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi H, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México, 1999.
- Orozco J, Arturo, *Investigación de Mercado*, 1ª Edición, Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A, 1999.
- Pain, Abraham, *Cómo realizar un Proyecto de Capacitación*, 2ª edición, Editorial Juan Granica S.A, Barcelona, España, 1992.
- Penna, Atilio, *Pymes en crecimiento*, 1ª edición, Buenos Aires, Argentina, Editorial Argentino, 2008.
- Prahaland, C y G. Hamel, *Competencia medular*, HarvardBusiness Review, Boston, MA. 1990.

Sabino, Carlos A., *Cómo hacer una tesis*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Lumen/Hvmanitas, 1998.

Santa Cruz, Rubén, *Métodos para incentivar a empleados y colaboradores*, Ediciones Clarín, Argentina, 2005

Senge, Peter, *La Quinta Disciplina*, Ediciones Granica SA ,Argentina, 2007.

Stewart, Thomas, *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Buenos Aires, 1998.

Trottini, Ana María, *La especificidad de la gestión universitaria: gobierno y administración de su capital humano*, 1ª edición, UNR editora, Rosario, 2007.

Von Krogh, Georg, *Facilitar la creación de conocimiento*, Oxford University Press, México, 2001.

Wendell French y Cecil Bell, *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, 5º Edición, México, 1996.

Diarios

Ámbito Financiero, *Ámbito industrial- Pymes-*, Buenos Aires, 8 de mayo de 2009.

Anexo 1

Prólogo de Presentación de la encuesta

De nuestra mayor consideración:

Por medio de la presente encuesta estamos realizando un estudio sobre la importancia de implementar programas de capacitación dentro de las empresas para colaborar en el desarrollo y crecimiento de la misma. Cordialmente lo invitamos a colaborar por lo que le solicitamos nos conceda unos minutos de su valioso tiempo contestando fielmente el cuestionario que a continuación se presenta.

Como retribución a su valioso aporte, pronto le estaremos enviando una copia de las conclusiones de la presente investigación.

Atentamente

Romina Attorresi

CUESTIONARIO

¿Alguna vez ha implementado algún programa de capacitación en su empresa?

- SI
- NO

SI

¿Cuál fue la temática que lo movilizó a implementar un programa de capacitación?

- Mejorar habilidades para realizar de manera más eficiente las tareas actuales.
- Capacitar al personal para afrontar nuevas tareas o nuevas tecnologías
- Reducir el nivel de accidentes y mejorar la seguridad laboral.
- Reducir desperdicios y pérdidas.
- Formar al nuevo personal.
- Formar al personal en los valores y objetivos de la empresa.
- Capacitar al personal en aspectos claves como el liderazgo.
- Formar al personal para mejorar la comunicación dentro de la organización.
- Otros.....

¿Cómo fue la reacción del personal ante la implementación del programa de capacitación?

- Colaboró y trató de aprovecharlo
- Mostró indiferencia
- Opuso resistencia

El compromiso y la colaboración que demuestra la dirección a la hora de llevar adelante un programa de capacitación es:

- Mucho
- Poco
- Nada

¿Qué tipo de capacitación se desarrolló?

- Conferencias
- Coaching
- Estudio de casos
- Películas
- Otros.....

¿Considera que fue de utilidad para mejorar el desempeño de las tareas?

- SI
- NO

Respecto a sus expectativas acerca del programa de capacitación, cree que los resultados obtenidos fueron:

- Excelentes
- Buenos
- Malos

¿Volvería a implementar un programa de capacitación en su empresa?

- SI
- NO

¿Porque?.....

NO

No utiliza en su empresa programas de capacitación por causa de:

- Costo
- No creerlo necesario
- Por dudar de su efectividad
- Otros.....

En caso de contar con los recursos para hacerlo. ¿Implementaría en su empresa un programa de capacitación?

- SI
- NO

¿Qué acciones se realizan en su empresa para mejorar el aprendizaje organizacional?

.....

Anexo 2

A - Hay que potenciar a los empleados -Ámbito Financiero, 6 de Mayo de 2009-

En la entrevista realizada por Ambito financiero a Ramón Sabella, empresario, sobreviviente de la tragedia de los Andes ocurrida en octubre de 1972, vemos como aplica la experiencia vivida en ese momento a la realidad de las empresas actuales.

Sabella afirma que las empresas son y se hacen en base a su gente y a cómo esa gente actúa. Pero muchas veces tenemos personas buenas en lugares equivocados, por tal motivo debemos conocer el potencial de cada persona y ubicarla en el lugar indicado, esto estimulará a la persona y hará que entregue lo mejor de sí para el desempeño de sus tareas.

El capital humano es tan importante que puede hacer que una empresa sea espectacularmente buena o mediocre.

Sabella señala que él sobrevivió gracias al trabajo en equipo que se hizo para lograr un objetivo en común. En las empresas sucede lo mismo, hay que sentarse con la gente a pensar y desarrollar la creatividad.

En las Pymes, generalmente las cosas urgentes roban tiempo a las importantes, por tal razón en momentos de crisis lo que se debe hacer es tomarse tiempo para pensar y crear.

Coincidimos con lo que afirma Sabella sobre la importancia del capital humano dentro de la empresa y en el hecho de que quien tenga la capacidad de desarrollar los recursos humanos, que son increíbles e ilimitados, y le enseñe a desarrollar el potencial a los empleados, la capacidad de pensar y de crear, esas serán las empresas que van a tener éxito.

B - Como aprovechar el capital humano: El valor de los RR.HH -Ámbito

Financiero, 6 de Mayo de 2009–

De la entrevista realizada a Alejandro Bagnato, presidente de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina., y a María de la Mercedes Fuentes, consultora en recursos humanos, se desprende que en momentos de crisis la salida más frecuente a la que recurren las empresas es acudir a reducciones de su personal, así mismo la actitud que va a tomar cada empresa dependerá de su solidez y de su capacidad de adaptación a los nuevos escenarios.

Como afirma Fuentes “Se debe buscar el compromiso de todos los integrantes, quienes puedan aportar ideas, sugerencias y energía para transitar exitosamente el momento”.

Debemos pensar que las personas que integran la empresa constituyen una inversión, no un gasto, colaborando en la creación de valor para la misma. El personal a través del estímulo de su creatividad, puede generar recursos para superar las dificultades.

Las crisis son oportunidades para realizar cambios que conduzcan a la organización hacia el crecimiento, se debe poner énfasis en la creatividad y en la comunicación.

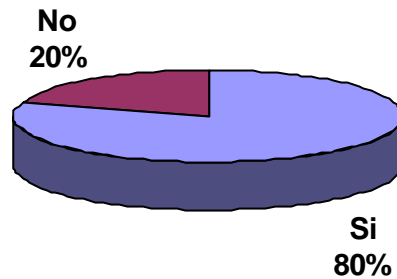
Tal como afirma Bagnato “Se deben utilizar estrategias de desarrollo en forma planificada y anticipada, realizando la revisión y optimización de los procesos de la organización”. Coincidimos con los especialistas en que debemos identificar el potencial de cada persona para ubicarla en el lugar correcto y aprovechar dicho potencial.

Se debe procurar que el personal posea capacidad de adaptación para afrontar distintas circunstancias. Una herramienta para colaborar en este proceso es recurrir a una correcta capacitación, a través de un entrenamiento adecuado que facilite la adaptación.

Tal como venimos manifestando a lo largo de esta investigación volvemos a concluir aseverando que la capacitación es una importante herramienta dentro de las organizaciones que favorece el crecimiento de la empresa a través de una adecuada formación del personal, preparándolos para afrontar distintas situaciones y desarrollando su capacidad de adaptación.

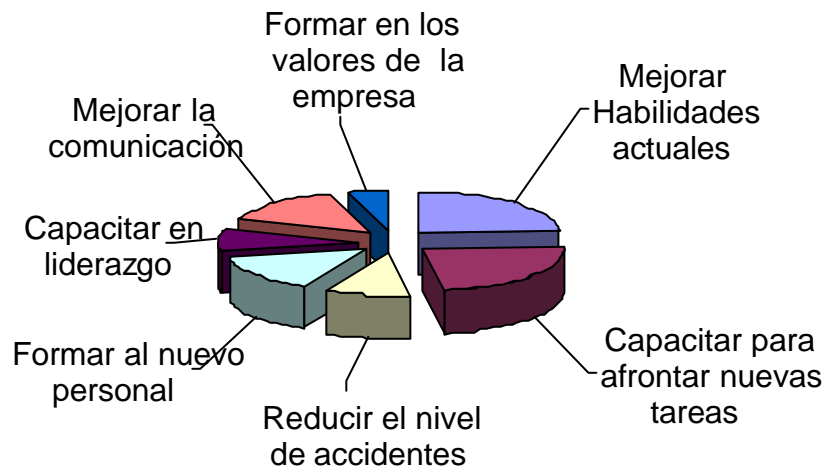
Anexo 3

¿Alguna vez implementó algún programa de capacitación dentro de su empresa?



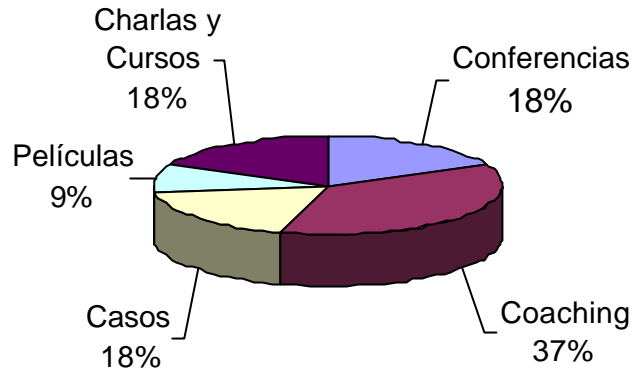
Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación.

Tématica que movilizó a implementar un programa de capacitación



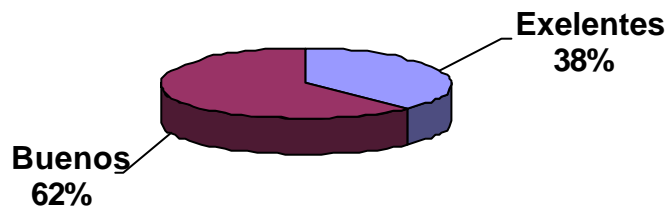
Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación

Métodos de capacitación utilizados



Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación.

Resultados obtenidos respecto a las expectativas



Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación.