Formación estratégica de administradores de la capacitación

Módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación

31/03/2014

por Jaime Moreno Villegas

© 2014. Derechos Reservados.

PRIMER MÓDULO
DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE FORMACIÓN EN BASE AL MODELO DEL RETORNO DE INVERSIÓN

1. Definición

La detección estratégica de necesidades de formación (DNC) es un proceso sistemático para determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con acciones de formación.

Los principales elementos de esta definición son:

Proceso sistemático:

La DNC se planifica y se lleva a cabo de acuerdo a una secuencia durante un período de tiempo. Durante su ejecución se recolectan varios datos, con el uso de ciertas técnicas y métodos, para luego ser analizados. Las conclusiones se obtienen al finalizar el análisis y usualmente el resultado se concreta en la elaboración de un plan institucional de capacitación para un período determinado.

Necesidades organizacionales: la DNC se enfoca en las necesidades de la organización y no en las necesidades de individuos o grupos. El referente para determinar si un requerimiento de capacitación es pertinente son las necesidades de la institución. Tobey (2005), sugiere que las necesidades institucionales que pueden ser satisfechas con capacitación son:

TABLA 1
Necesidades Institucionales que Justifican la Capacitación

Necesidades institucionales	Descripción
1. Soportar objetivos y estrategias	La capacitación es parte integrante de los planes de acción orientados a lograr objetivos y estrategias.
2. Aprovechar oportunidades	La capacitación es una actividad necesaria para que la institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presentan durante el camino.
3. Cerrar discrepancias de desempeño	La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancias de desempeño que tienen su origen en una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal implicado.
4. Cumplir con normas y regulaciones	La capacitación es necesaria para lograr la aplicación de políticas o normas impuestas por agencias gubernamentales, casa matriz o iniciativas estratégicas que contemplan la capacitación de los participantes.

Jean Barbazette (2006) define así la detección de necesidades:

> La detección de necesidades de capacitación es el proceso de recolectar información acerca de una necesidad organizacional expresada o inferida y que se supone puede ser resuelta con capacitación. La necesidad puede ser un deseo para mejorar el desempeño actual o corregir una deficiencia (p. 5).

2. El enfoque de la detección estratégica de necesidades de formación

La DNC se diferencia de una detección estratégica convencional de necesidades en su enfoque estratégico. Esto quiere decir que la DNC visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de: (a) contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización y (b) impactar de manera positiva los objetivos y prioridades de la organización.

Para lograr estos objetivos la DNC asume algunos supuestos, a saber:

- La capacitación es una inversión y como tal, debe ser adoptada considerando de antemano los beneficios que generará.
- La capacitación es un medio, no un fin. Los procesos de formación no se justifican en sí mismos. El objetivo no es capacitar a la gente por que "sí". La capacitación es un camino –no es el único ni necesariamente el más importante-, para lograr algo más.
- El fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización. Esta premisa es particularmente importante en organizaciones cuya misión no es la enseñanza ni la formación (por ejemplo, una institución educativa). El fin de la capacitación NO es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal. En realidad, esto es un paso intermedio para lograr la mejora del desempeño.
- La capacitación es una herramienta más entre otras: la perspectiva actual (Barbazette, 2006; Biech, 2005; Piskurick, 2002; Mager, 1999; Tobey, 2005;), ve a la capacitación como una herramienta, entre otras, para mejorar el desempeño de personas, procesos y organizaciones. Se enfatiza de manera especial, que la capacitación es la mejor intervención cuando el análisis de brechas (o análisis del desempeño), determina que la causa raíz de la brecha es una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal. Si la causa es otra, por ejemplo, falta de recursos, la capacitación no es la mejor intervención. Incluso si la causa es la falta de motivación del personal, -las personas no quieren hacer el trabajo, la capacitación no es la respuesta, ya que los problemas motivacionales no se resuelven con capacitación, sino con otro tipo de intervenciones.

3. La detección estratégica de necesidades aplica en varios niveles

De acuerdo a Gaines & Robinson (2008), los profesionales que conducen una detección de necesidades, deben identificar los requerimientos de capacitación y, en general, los problemas de desempeño, en términos de una jerarquía de necesidades. Según estos autores, la jerarquía de necesidades tiene cuatro niveles que son:

Tabla 2
Jerarquía de las necesidades
(cuando se pide capacitación)

Nivel de necesidad	Descripción
1. Necesidades de capacidad individual	Incluye las características personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer las cosas.
2. Necesidades del ambiente de trabajo.	Se refieren a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas y grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc., e intangibles como reconocimiento, incentivos, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
3. Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo)	Tiene que ver con comportamientos, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.
4. Necesidad organizacional	Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos.

Por ejemplo, si un gerente dice: *"los asesores de servicio no están haciendo un buen trabajo"*, se está refiriendo a los niveles 2 y 4 de la jerarquía. O si un gerente dice que el índice de morosidad se está elevando, es obvio que se está refiriendo al primer nivel de la jerarquía. Otro ejemplo, el jefe de recursos humanos dice: *"ya no se pueden hacer más viajes pues se acabó el presupuesto de viáticos"* se está refiriendo al nivel tres de la jerarquía.

La identificación del nivel de necesidad implícito en una demanda de capacitación, es relevante en la medida en que esto facilita la determinación de su pertinencia e incluso el tipo de detección de necesidades que se debe llevar a cabo.

Diversos tipos de análisis de necesidades

Barbazette (2006) afirma que existen varios tipos de detección de necesidades que dependen de los requerimientos del momento. Con relación al tema de la capacitación, el mencionado autor distingue los siguientes tipos de "detección de necesidades".

Tabla 3
Diferentes Tipos de Análisis de Necesidades

Tipo de análisis de necesidades	A qué responde el análisis
1. Análisis del desempeño o análisis de brechas de desempeño	¿Se origina la brecha en una falta de conocimientos y destrezas? ¿Cómo se puede solucionar la brecha? ¿Es la capacitación la mejor respuesta?
2. Análisis de factibilidad	¿Por qué debería hacerse la capacitación? ¿Es el beneficio de la capacitación mayor que el costo de la deficiencia actual?
3. Análisis de necesidades vs deseos*	¿Por qué debería hacerse la capacitación? ¿Está la brecha vinculada a una necesidad organizacional?
4. Análisis de metas	¿Cuáles son los comportamientos o tareas que exactamente deben aprenderse?
5. Análisis de tareas	¿Cuál es la correcta y mejor forma de hacer

	esta actividad o tarea? ¿Cómo se puede desglosar esta actividad en partes o unidades capacitables?
6. Análisis de población meta	¿Quién es la audiencia de esta capacitación? ¿Qué se debe tomar en cuenta respecto a la audiencia para personalizar la capacitación? ¿Qué otras audiencias pueden beneficiarse de esta capacitación?
7. Análisis contextual	¿Cuál es el mejor momento en que debe ejecutarse esta capacitación? ¿Qué otros requerimientos hay que considerar para organizar la capacitación?

* Las necesidades son brechas, los deseos son soluciones.

A esto habría que agregar el "análisis del beneficio esperado" que es un procedimiento para determinar cuáles son los beneficios –tangibles o intangibles-, que se esperan de un programa de capacitación y que, a su vez, determinarán el nivel o niveles de evaluación que deben aplicarse a un programa de capacitación.

De todos los análisis que aquí se presentan, uno de los más importantes es el análisis de brechas o análisis del desempeño. Este análisis es una habilidad que todo administrador de la capacitación debería manejar. A continuación su descripción.

5. *Niveles de evaluación de los programas de formación*

El siguiente cuadro resume los niveles de evaluación de los programas de capacitación en base al Modelo del Retorno de Inversión:

Niveles de evaluación de los programas de formación	Descripción
1. Reacción	Mide la reacción (satisfacción) de los participantes con el programa de capacitación.
2. Aprendizaje	Mide si los participantes aprendieron los objetivos de formación del programa.
3. Transferencia	Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo. Esta evaluación se hace unos dos o tres meses después de haber concluido la capacitación.
4. Impacto	Mide la modificación de indicadores de gestión como consecuencia del curso.
5. Retorno de inversión (ROI)	Mide el retorno económico de la inversión, en este caso, la inversión es el costo del curso.

Evaluación de reacción (nivel 1): es una evaluación que se hace al final del curso, en donde se presenta un cuestionario a los participantes para que califiquen su *reacción* hacia el evento: que les ha parecido los objetivos del curso, los contenidos, la metodología, las facilidades físicas del evento al igual que el desempeño del instructor. Esta evaluación se la hace siempre al finalizar los eventos y diversos estudios sugieren que es la evaluación frecuente y en muchos casos, el único tipo de evaluación que se hace en las organizaciones respecto a la capacitación.

Evaluación de aprendizaje (nivel 2): evalúa el nivel de conocimiento y habilidad logrado por los participantes al final del curso. Permite evaluar en qué medida los participantes han aprendido los objetivos de aprendizaje del curso. Esta evaluación es ejecutada por el instructor quien, usualmente, diseña una prueba de conocimientos, que por lo general, se aplica hacia el final del curso o evento para determinar en qué medida los participantes han aprendido los objetivos de aprendizaje del curso. También se puede hacer, especialmente en programas modulares de mayor duración, evaluaciones a lo largo del programa, usualmente al finalizar cada módulo.

De los cuatro niveles, la evaluación de aprendizaje es posiblemente la que más aportes conceptuales ha recibido, especialmente con los trabajos de Robert Pager (1997, 1999), psicólogo estadounidense, quien desglosó con bastante detalle la forma en cómo se deben plantear objetivos de aprendizaje y la manera en cómo estos deben ser medidos para efectos de una evaluación de aprendizaje.

Evaluación de aplicación (nivel 3): a diferencia de los dos primeros niveles que se hacen hacia el final de un programa, la evaluación de aplicación se realoiza algún tiempo después de haber concluido el curso. La ASTD (American Society for Training & Development; www.astd.org) recomienda que esta evaluación se haga unos dos o tres meses después de haberse efectuado el curso.

El propósito de esta evaluación es determinar si los participantes están aplicando en su trabajo lo que han aprendido en el programa de capacitación. Para poder realizar este tipo de evaluación, son necesarios algunos requisitos previos. En primer lugar, el programa de capacitación tiene que ser un programa en donde los participantes estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo. Si, por ejemplo, a la gente se la envía a un curso de “cómo elaborar un plan de vida”, se trata de un aprendizaje que no va a ser utilizado en el trabajo, sino en la vida personal. Entonces, en primer lugar, para hablar de aplicación, tiene que haber un programa que responda a las necesidades de trabajo de los participantes.

La mejor manera de asegurar que un curso tiene aplicación o como también se la llama, *transferencia*, es realizando una detección estratégica de necesidades de capacitación, que precisamente asegure que el programa que se ha propuesto, responde a una necesidad real de trabajo.

Una vez que el curso se ha efectuado, una forma de incrementar la posibilidad de aplicación es mediante la elaboración de un plan de acción hacia el final del curso en donde los participantes detallan las acciones que llevarán a cabo como consecuencia de lo aprendido en el curso.

Posteriormente los participantes revisan este plan de acción con su jefe para que emita comentarios o sugerencias y el plan de acción quede claramente delimitado.

La evaluación de aplicación o transferencia, para ser ejecutada exitosamente, depende mucho de la iniciativa de los jefes. En la literatura actual sobre el tema se destaca que el papel de los jefes en los temas de capacitación se ha limitado simplemente a decir a sus colaboradores: *“te doy permiso para que asistas al curso”*. Cuando el colaborador regresa del curso, lo máximo que hacía es preguntarle cómo le fue en el curso y eso era todo. Sin embargo, la evaluación de aplicación, implica una participación mucha más activa de los jefes. Idealmente los jefes deberían estar activamente interesados en que la capacitación que reciben sus colaboradores, va a producir planes de acción el momento de regresar de la misma. Desde este punto de vista, una de las responsabilidades de los jefes sería precisamente esa: revisar los planes de acción que los participantes han elaborado al terminar un curso. En este

caso, si se ha elaborado el plan de acción, la evaluación de transferencia o de aplicación consiste simplemente en evaluar el cumplimiento de ese plan de acción.

En una reciente publicación, Philips & Philips (2008) señalan la importancia de establecer objetivos de evaluación en cada uno de los niveles de evaluación, incluyendo el nivel de aplicación. Estos objetivos se establecen previo a la ejecución del programa de capacitación, porque son estos objetivos los que van a facilitar la evaluación de los programas de capacitación. Más adelante ampliará el tema de los objetivos de los niveles de evaluación de la capacitación.

Evaluación de impacto (nivel 4): esta es una evaluación que trata de determinar si la aplicación que han hecho los participantes de lo aprendido en su trabajo, se ha traducido en la modificación de ciertos indicadores de gestión de la organización. Por ejemplo, si se hace un curso sobre técnicas de venta, se lo hace con la esperanza de mejorar las ventas; o si, por ejemplo, se hace un curso sobre técnicas de producción, la idea es que mejore el volumen de producción; o un curso de atención al cliente, el objetivo es que mejore el índice de satisfacción de clientes. Así, la evaluación de impacto intenta determinar si el programa modificó el desempeño de ciertos indicadores de gestión.

Evidentemente este tipo de evaluación supone algunas medidas previas. Por ejemplo, antes de la realización del programa se debe identificar cual o cuales son esos indicadores de gestión que presumiblemente serán impactados por el programa de capacitación. Para hacer esta identificación se utiliza el método del DNC estratégico que más adelante se lo explica con detalle.

En segundo lugar, estos indicadores, que se pretende van a ser modificados, tienen que presentar brecha en sus metas. ¿Qué significa estos? En sentido estricto, un indicador de gestión no es un dato o una estadística. Un indicador, para que sea tal, necesita tener una meta. Tomando como ejemplo el área de ventas, si alguien dice que el mes anterior se vendió $ 100, ese es un dato que no dice mayor cosa; o si alguien dice: el trimestre pasado el promedio mensual de ventas fue de $ 80, esa es una estadística; un promedio tampoco dice mayor cosa. En cambio, un indicador tiene lo que se llama “valor inherente”, esto es: una meta. Si uno dice, por ejemplo: la meta mensual de ventas es $ 80 y el mes anterior se vendió $ 60, evidentemente se puede afirmar que el volumen de ventas está mal porque no cumplió con la meta establecida. Entonces, un indicador, para que sea tal, necesita una meta –también denominada nivel de desempeño requerido-, para que de sentido al nivel de desempeño real u observado.

En el caso de los indicadores que se van a utilizar para un programa que va a ser evaluado en el nivel de impacto, los indicadores que se escojan, tienen que presentar una brecha, es decir, tiene que haber una meta que no ha sido cumplida, pues de lo contrario no se justifica el programa. Es en este punto en donde se revela la mayor contribución que puede tener la capacitación en una organización, el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Así, los programas que tienen una evaluación de nivel de impacto, son realmente intervenciones organizacionales que tienen la finalidad de hacer que la organización cumpla con aquellos resultados que aún no han logrado sus metas.

Evaluación del retorno de inversión (ROI, nivel 5): este nivel de evaluación fue agregado a esquema de Kirkpatrick por el consultor norteamericano Jack Phillips (1999) y está considerado en la actualidad como el nivel decisivo para demostrar que la capacitación es una inversión en el sentido financiero del término. Se implementa

siempre que se haya hecho una evaluación de impacto con resultados positivos (es decir, indicadores que cerraron la brecha) y donde los indicadores son tipo tangible, es decir, pueden ser costeados. Los indicadores que no pueden ser convertidos a dólares, se llaman indicadores intangibles; por ejemplo, satisfacción de clientes es un indicador intangible, pero, por ejemplo, volumen de producción es un indicador tangible porque puede ser costeado, es decir, convertido a dólares.

Entonces, para que pueda haber una evaluación de ROI, tiene que existir en primer lugar, una evaluación de impacto favorable, en segundo lugar, estos indicadores pueden ser costeados y, en tercer lugar, debe existir un registro de los costos del programa (costo de materiales, honorarios del instructor, etc.).

En realidad, la evaluación de ROI, no es una evaluación que se aplique a todo programa de capacitación. Más bien, los programas de capacitación que pueden ser evaluados en este nivel son especialmente los programas que pueden que tienen impacto (nivel 4) y que tienen indicadores tangibles. De hecho, no todo programa de capacitación tiene que ser evaluado en los cinco niveles ya que esto va a depender de la naturaleza del programa. Por ejemplo, la ASTD afirma que el 100% de los cursos o programas tienen que ser evaluados en el nivel uno, es decir, el nivel de reacción. En el nivel dos, tienen que ser evaluados aproximadamente un 60% de los programas de capacitación. En el nivel tres, que es la aplicación, entre un 30% a 40% de programas. En el nivel cuatro, que es el impacto, aproximadamente entre un 10% a 20% de los programas. Y en el nivel cinco, que es el ROI, entre un 5% y un 10% de programas de capacitación (Phillips & Phillips, 2005).

En la práctica, la mayoría de programas de capacitación son evaluados en el nivel uno: reacción. Usualmente se aplica una encuesta de reacción a los participantes para que indiquen su grado de satisfacción con el curso, con el contenido, con el desempeño del instructor, etc. No es frecuente que se hagan evaluaciones de nivel dos o evaluaciones de aprendizaje y peor evaluaciones de nivel tres, evaluaciones de aplicación.

Las evaluaciones de nivel cuatro y nivel cinco son simplemente aspiraciones conceptuales porque, en general, la mayoría de profesionales de recursos humanos, no conoce la metodología para hacer de la capacitación una acción estratégica.

7. *La Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación en base al modelo del Retorno de Inversión (DNC + ROI)*

La tabla 9 presentó una taxonomía de las necesidades institucionales que justifican la capacitación.

La categoría A1 *"capacitación como actividad necesaria para apoyar objetivos y estrategias de la organización"* es posiblemente, la necesidad institucional más relevante para lograr una detección de necesidades de capacitación realmente estratégica.

En este apartado se presentará el modelo DNC + ROI (detección de necesidades de capacitación + el modelo del retorno de inversión), desarrollado por el Instituto ROI (www.roiinstitute.net) que sirve precisamente, para detectar las necesidades de la organización y vincularlas a acciones de capacitación que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales.

Las fases para llevar a cabo el proceso de DNC + ROI de acuerdo al Instituto ROI son:

1. Inicio formal.
2. Información general de la organización.
3. Información general de gerentes.
4. Información general de la segunda línea.
5. Consolidación de la información.
6. Validación general.
7. Planes de evaluación.
8. Tareas en el corto plazo.

1. Inicio formal

Las principales tareas de esta fase son:

a. Obtener el apoyo de la gerencia o la dirección.
b. Comunicar el proyecto a la organización.
c. Definir los productos, los formatos, los tiempos y los responsables del proyecto.

a. Obtener el apoyo de la gerencia o la dirección

Antes de iniciar el proyecto es fundamental obtener la aprobación y el apoyo de la gerencia para llevar a cabo el proceso. Para esto es necesario hacer una presentación ejecutiva del proyecto a la dirección destacando las características y sobretodo, los beneficios de la iniciativa para la organización.

b. Comunicar el proyecto a la organización

Una vez que se cuente con el apoyo, se pide al gerente que envíe una comunicación a toda la organización, para dar inicio al proyecto. A continuación se presenta un modelo de carta gerencial sugerida por el Instituto ROI:

Ejemplo de comunicación gerencial (Instituto ROI):

> *Una de las herramientas fundamentales con las que cuenta una organización para potenciar y desarrollar el desempeño de su gente es la capacitación. Su objetivo principal se orienta a desarrollar los conocimientos y habilidades del personal, necesarias para cumplir a cabalidad con los requerimientos de un cargo específico y potenciar el desempeño, en vías de aportar positivamente a los resultados de la organización y al desarrollo personal.*
>
> *Para implementar un plan de capacitación adecuado, se recomienda conocer cuáles son las áreas críticas del rendimiento y qué es necesario fortalecer a través de la capacitación. Este proceso se denomina: Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación (DNC).*
>
> *Durante los próximos días iniciaremos un proceso de DNC. Como parte de la metodología de este proceso, se realizarán charlas informativas y una serie de entrevistas y grupos focales para levantar información relevante. La ejecución del proceso estará a cargo del área de capacitación para quienes solicito, su apoyo y colaboración.*
>
> *Le invito a participar activamente en este proceso que será la base del plan de capacitación de nuestra organización para el próximo año.*
>
> *Agradezco mucho su participación en este importante proceso.*
>
> *Gerente General*

c. Definir los productos, los formatos, los tiempos y los responsables del proyecto

En concreto, la DNC consiste en que al inicio de un periodo de planificación, usualmente al inicio de cada año, los analistas de capacitación, quienes han sido previamente capacitados, mantienen entrevistas individuales con los mas altos directivos de la organización, por ejemplo con los gerentes. Estas entrevistas son de orden individual y el propósito es que los gerentes definan cuáles son los objetivos anuales de su área, departamento o unidad.

Para la clarificación de estos objetivos, es conveniente que los gerentes ya tengan claro los objetivos estratégicos de la organización para el período que está por empezar. Esta claridad puede provenir de la participación en algún taller anual de planificación estratégica o de algún documento –el plan estratégico y operativo anual- que se ha definido para el siguiente período.

Una vez que el gerente ha determinado los objetivos que su área / departamento debe lograr para el siguiente período, se procede con la ayuda de los analistas a determinar cuáles de esos objetivos requieren del aporte de programas de capacitación para ser logrados.

Si esa gerencia contiene departamentos o áreas, el siguiente paso consiste en mantener grupos foco con los jefes de aquellos departamentos o aquellas áreas y se hace un ejercicio similar de definición de objetivos por áreas o departamentos. La principal diferencia es que los jefes van a recibir como insumo los objetivos estratégicos definidos por el gerente para aquella área. Los jefes analizan el insumo y, a su vez, definen los objetivos de sus respectivas áreas o departamentos. De la misma manera se van determinando en qué casos se requieren actividades de capacitación para cumplir con los objetivos de estas áreas o departamentos.

Para llevar a cabo estas entrevistas y grupos foco, los analistas trabajan con una serie de matrices que deben adaptarse a las características particulares de la situación. Adicionalmente las entrevistas y grupos foco que se conducen, se basan en protocolos previamente definidos.

En resumen en esta etapa, el área de capacitación planifica el trabajo operativo, identificando a los responsables, capacitándolos, afinando los formatos de recolección de datos, revisando los protocolos de entrevistas y grupos foco, y agendando las reuniones con gerentes y jefes.

2. Información general de la organización

Las tareas de esta fase son:

a. Revisar los objetivos estratégicos organizacionales.
b. Revisar documentación organizacional.
c. Revisar información relevante de cada área.
d. Revisar planes de capacitación anteriores.

a. Revisar los objetivos estratégicos organizacionales

Los analistas de capacitación que conducirán las entrevistas y grupos focales tienen que estar familiarizados con la organización, sus objetivos, el organigrama, la estructura posicional, los planes estratégicos, etc. De manera particular tienen que conocer los objetivos estratégicos de la organización, las metas definidas y las unidades responsables de si ejecución.

b. Revisar documentación organizacional

Se revisan documentos organizacionales como balance scorecard, resultados de encuestas de clima organizacional, informes de Great Place to Work (GPW), informes de evaluación de satisfacción de clientes, etc., y otros documentos que permitan tener una visión más amplia de los resultados de la organización en distintas áreas.

c. Revisar información relevante de cada área

Documentos como planes operativos, programas y proyectos específicos de cada área, también informes de gestión y el manual orgánico – funcional de la organización.

d. Revisar planes de capacitación anteriores

También es útil revisar los planes de capacitación de años anteriores para identificar áreas de énfasis, cursos que quedaron pendientes, etc.

3. Información general de gerentes

En esta etapa se realizan las entrevistas individuales con los gerentes y los grupos foco con los jefes de área.

Con la información del organigrama, los analistas de capacitación deben establecer cuántas entrevistas y, especialmente, grupos focales se realizarán en la DNC. Por ejemplo, si la organización tiene un gerente general y seis gerentes de áreas, el número de entrevistas individuales a realizar es de siete.

Respecto al número de grupos foco, depende de la conformación de cada una de las áreas. Por instancia, si una gerencia tiene cinco áreas y otra solo dos, es probable que el número de grupos foco a realizar en la primera área sea mayor que en la segunda.

Planificadas las entrevistas y los grupos foco, se contacta a los participantes para agendar las reuniones. Antes de hacer estos contactos es fundamental obtener la aprobación y el apoyo de la gerencia para llevar a cabo el proceso. De hecho, no se debe contactar a ningún miembro de la organización sin que previamente la gerencia no emita una comunicación donde anuncie el programa, explique brevemente sus objetivos y solicite la colaboración de todos con el levantamiento de la información.

Enviada la comunicación del gerente general se contacta primero a los gerentes para la realización de las entrevistas individuales. Si bien durante las entrevistas se puede iniciar con los grupo foco, debe recordarse que uno de los insumos que recibirán los participantes del grupo foco, serán los objetivos del área que el gerente ha definido previamente en la entrevista, de modo que no se deben realizar grupos foco en aquellas áreas donde el gerente de la misma no ha sido aún entrevistado.

La entrevista con los gerentes debe basarse en un protocolo que permita dirigir las preguntas y obtener la información necesaria para el DNC. Enseguida se detallan los aspectos que deben analizarse en la entrevista con los gerentes. Este es el protocolo sugerido por el Instituto ROI.

Protocolo de entrevista con los gerentes

En la entrevista se deben analizar los siguientes tópicos:

1. **Objetivos estratégicos**: identificar los grandes objetivos del área y entender de qué manera se relacionan con la estrategia organizacional.

2. **Metas**: cómo se miden los objetivos, cuáles son los indicadores que se utilizan, qué metas no se han logrado, resultados de años anteriores, etc.

3. **Prioridades**: determinar qué temas proyectos o acciones son urgentes y cuáles son importantes. Cuáles son necesarios trabajar en el corto plazo.

4. **Principales dificultades y brechas a cubrir en el área**: pensar en el papel del área en el contexto de la organización y su grado de contribución actual a la obtención de los resultados estratégicos de la organización.

5. **Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo**: se analizan cuáles son las necesidades del equipo e incluso de personas individuales del área y que están relacionadas a sus tareas dentro del área.

6. **Planes de desarrollo dentro del área**: indagar si existen planes de desarrollo del equipo del área, qué conocimientos y competencias se pretenden desarrollar y cómo todo esto está vinculado a la estrategia de la organización.

7. **Expectativas respecto al proceso de DNC**: indagar al gerente cuáles son sus expectativas respecto al proceso de formación en la organización, cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso, qué sugerencias tiene.

8. **Otros comentarios**.

La información recolectada en las entrevistas es analizada e integrada en formatos específicos. Enseguida se muestra un ejemplo de cada uno de estos formatos:

Organización: Empresa Eléctrica
Gerencia: Administración y Finanzas
Subgerencia: Sistemas
Participantes: Juan Pérez y Lorena Silva
Fecha: Enero 16 de 2009

Scorecard
Gerencia de Administración y Finanzas

Objetivos	Indicadores	Metas	Prioridad	Iniciativas de Recursos Humanos
Mejorar la atención al cliente interno	Número de llamadas procesadas por helpdesk (registros diarios)	Solucionar al menos 50 solicitudes diarias		• Curso de atención telefónica. • Participación en charlas sobre nuevas herramientas tecnológicas. • Curso de administración de proyectos informáticos.
Mejorar la administración de proyectos informáticos	Porcentaje de cumplimiento de plazos y montos	Por definir		• Curso de administración de proyectos informáticos. • Nota: ingreso al sistema ISO requerirá capacitación.

Acciones de Capacitación
Niveles y Objetivos de Evaluación

Acciones de capacitación	Indicadores a impactar (N 4)	Desempeños esperados (N 3)	Necesidades de aprendizaje (N 2)	Dirigido a:
Curso de atención telefónica	Solucionar 50 atenciones diarias	Utilización del protocolo Atención satisfactoria y eficiente de los clientes	Protocolo de atención telefónica	Mesa de ayuda helpdesk
Curso de administración de proyectos informático	Solucionar 50 atenciones diarias	Aplicación de nuevas herramientas en sistema informático	Manejo de recursos Manejo de nuevas herramientas informáticas	Ingenieros de proyectos y desarrolladores

Datos del programa de capacitación	
Nombre del curso	Administración de proyectos informáticos
Descripción del programa	Capacitación en la administración de proyectos informáticos
Duración	16 horas
Organismos a cargo	Sistemas (interno)
Otros ítems	

El primer cuadro es el Scorecard del área, esto es, el detalle de los objetivos que el área se ha propuesto lograr para un período de tiempo determinado. Los componentes de los cuadros de mando son:

- Objetivo a lograr: descripción de los resultados a lograr en un período de tiempo determinado.
- Indicadores: las métricas o eviDNCias de cumplimiento del objetivo.
- Metas: el nivel de resultado a lograr.
- Iniciativas: las acciones necesarias para lograr el objetivo.
- Prioridad: este campo es opcional y sirve para identificar qué objetivos son más importantes.

Respecto a las iniciativas, para efectos de DNC, a veces se las cataloga como “iniciativas instruccionales” (acciones de capacitación) e iniciativas no instruccionales (cualquier otra acción que no es capacitación).

Las acciones de capacitación son recomendables cuando se trata de potenciar desempeños que dependen de conocimientos y habilidades.

En la siguiente tabla se desglosan las acciones de capacitación en términos del modelo ROI (los cinco niveles), empezando por los indicadores de impacto. Aquí precisamente se aprecia la lógica estratégica del enfoque ROI. Obsérvese que los indicadores de impacto son los mismos indicadores que miden al objetivo en la matriz de Scorecard.

En la matriz se procede con el desglose de los objetivos de nivel 3 (aplicación), que detalla las principales acciones que los participantes del curso deberán efectuar para aplicar lo aprendido en su trabajo. Siguen las necesidades de aprendizaje (nivel 2) que detalla los aprendizajes que los participantes deben lograr en el curso y finalmente el grupo a quienes está dirigida la acción de capacitación.

En la tercera matriz, datos del programa de capacitación, se especifican las características del curso como, por ejemplo: los participantes, su número, las fechas de inicio, la duración, la modalidad, los costos, el tipo de (abierto o “in company”), etc.

Estos elementos son los que más adelante dan lugar a los llamados “objetivos de insumo” del curso (Phillips & Phillips, 2008).

4. Información general de la segunda línea

Efectuadas las entrevistas con los gerentes, proceden los grupos foco con los jefes de las áreas y departamentos, o si prefiere, con la segunda línea de comando de la organización.

En este caso la DNC comienza al revés, es decir, se pregunta por:

- Los cursos de capacitación necesarios para el personal del área.
- Las nuevas conductas que deben ponerse en práctica.
- Los objetivos e indicadores del área que serán impactados con los cursos propuestos.

La jefatura de segunda línea tiene a su cargo la operación: conoce el día a día de sus subordinados, sus problemas más relevantes, etc. Administra directamente la producción, por lo que –mas que lineamientos estratégicos-, conoce las brechas actuales de desempeño de su personal y, en conjunto con otras jefaturas, puede idear cómo solucionarlas. Por ello la importancia de realizar un grupo focal a este nivel, en lugar de una entrevista.

Sin embargo, el lineamiento estratégico levantado durante las entrevistas con los gerentes debe mostrarse para que línea media lo valide, para que alinee las acciones de capacitación planteadas en este nivel con los objetivos identificados por el gerente.

En los grupos foco con la segunda línea se trabaja con tres matrices claves que se muestran enseguida:

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Datos del Programa de Capacitación	
Nombre del curso	
Descripción del programa	
Duración del curso	
Responsables de la organización del curso	

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Programas de capacitación	Indicadores a impactar (N 4)	Desempeño esperado (N 3)	Necesidades de aprendizaje (N 2)	Dirigido a:

Nota. Esta tabla se completa de derecha a izquierda, empezando en la columna “dirigido a” y terminando con la columna “indicadores a impactar”.

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas (instruccionales y no instruccionales)

En la primera matriz los participantes del grupo foco listan los cursos de capacitación que desde su punto de vista son necesarios para reforzar el desempeño del personal del área.

En la siguiente tabla, se vinculan los cursos de capacitación descritos en la tabla anterior con los niveles de evaluación ROI y el grupo objetivo de cada programa.

Esta tabla se completa de la siguiente manera. Primero se transcriben los cursos que se hayan definido en la tabla anterior en la primera columna “programas de capacitación”. Luego, se puntualiza el grupo objetivo de participantes en la columna “dirigido a” y a partir de ahí se llena la tabla de derecha a izquierda. Así, la primera columna a completar será: “necesidades de aprendizaje”. Aquí se debe especificar cuáles son los aprendizajes que se espera de los participantes en el curso. Luego, en la columna, desempeño esperado, se listan las acciones que los participantes deberían llevar a cabo después de haber realizado el curso y en la columna “impactos esperados”, los participantes deben detallar los indicadores de gestión del área / departamento que se espera mejoren como consecuencia del curso.

Para elaborar esta matriz, los participantes reciben como insumo el Scorecard del área que fue definido en la entrevista con el gerente. En este punto, los participantes comparan sus percepciones de capacitación con las del gerente y además intentan relacionar los cursos solicitados con los objetivos estratégicos del área. De hecho, este es un proceso educativo en donde los jefes empiezan a entender que el papel de la capacitación en la organización es apoyar con el logro de objetivos organizacionales. Cualquier actividad de capacitación que no tiene una relación directa con un objetivo organizacional es un curso que no agrega valor y que debería ser cuestionado.

En la última tabla, se vinculan explícitamente las capacitaciones y otras acciones de recursos humanos –determinadas por los participantes del grupo focal- con los lineamientos estratégicos propuestos por la gerencia del área. Se pide a los participantes del focus que determinen los objetivos estratégicos del área, los comparen con los propuestos por la gerencia, y determinen los indicadores y metas asociadas a cada objetivo (que aún no estén definidos por la gerencia). Este proceso puede generar algunos temores en los participantes, pues usualmente no conocen bien estos objetivos; por esta razón, el análisis se deja para e final del grupo de focal. Sin embargo, lo más importante aquí es determinar aquellas acciones –más allá de las de capacitación- que deben ponerse en práctica para impactar los objetivos del área. Entre estas acciones las más comunes son:

- Cambios en sistemas de incentivos.
- Mejoras en infraestructura o recursos.
- Mejoras en sistemas de selección de personal.
- Cambios en la estructura posicional del área.
- Cambios en la cantidad de personal.

- Cambios en los procesos de trabajo.
- Etcétera.

Este proceso de vinculación de las capacitaciones con los objetivos estratégicos del área, hace que sea necesario modificar o eliminar, al pasar cada etapa, los cursos inicialmente planteados que tengan poca coherencia con los objetivos del área, o que sea menos efectivos que otras acciones de cambio.

El proceso se depura cada vez más en la medida que los cursos planteados inicialmente en la primera tabla pasan por las tablas 2 y 3.

Existen algunos temas de capacitación que no necesariamente responden a objetivos estratégicos y que, sin embargo, son necesarios para la operación diaria. Estos cursos no deben ser filtrados del análisis inicial de cursos que realizaron los propios participantes. Para determinar qué cursos caen en esta categoría se debe utilizar la taxonomía de necesidades institucionales de capacitación (tabla 9) que detalla estas otras instancias de capacitación que no necesariamente están relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización.

5. Consolidación de la información

En esta etapa se consolida la información de la DNC (las entrevistas con los gerentes y los grupos foco con los jefes) y también la información proveniente de otras técnicas de análisis (las demás instancias de necesidades institucionales).

Con relación al DNC se elabora el plan de capacitación de cada área de la organización y también los niveles de evaluación que aplican a cada programa de formación (este tema se desarrolla en el módulo de “evaluación de programas de formación”).

6. Validación gerencial

La información recolectada en los grupos foco, es integrada y presentada a los gerentes para su validación final. Ellos deben decidir finalmente qué cursos son necesarios para contribuir con el logro de los objetivos estratégicos del área. Adicionalmente los gerentes tienen que identificar en este paso, la prioridad de los cursos; en otras palabras, qué cursos deben realizarse en el corto, mediano y largo plazo. La prioridad está determinada simplemente por la importancia de los objetivos del área.

Con esta validación, se elaboran los planes finales de capacitación de cada área.

7. Planes de evaluación

En esta etapa los analistas de capacitación definen los niveles de evaluación de los cursos programados y para ello se basan en la distribución recomendada de niveles de evaluación (Phillips & Phillips, p. 30, 2005):

Niveles de evaluación	Porcentaje recomendado de cursos a ser evaluados en el nivel
1 – reacción	100%
2 – aprendizaje	40% - 60%
3 – aplicación	20% - 40%
4 – impacto	10% - 20%
5 – ROI	5% - 10%

Por ejemplo, los cursos que se establecieron para apoyar el cumplimiento de objetivos estratégicos de las áreas pueden de primera instancia, ser evaluados en el nivel de impacto.

Adicionalmente los analistas completan dos formatos claves para realizar la evaluación de cada curso: el (a) plan de recolección de datos y (b) el plan de análisis ROI.

8. Tareas en el corto plazo

Las tareas de corto plazo tienen que ver con actividades necesarias para desplegar los cursos de la acuerdo a la programación. Inician en este punto las actividades tradicionales de carácter operativo de la capacitación como, por ejemplo:

1. Buscar a los proveedores.
2. Negociar con los proveedores.
3. Coordinar fechas con los instructores.
4. Difundir la información del curso.
5. Inscribir a los participantes.
6. Reproducir el material del curso.
7. Obtener los equipos audiovisuales para el curso.
8. Inspeccionar las aulas donde se hará el curso.
9. Elaborar el listado de participantes.
10. Elaborar los certificados de asistencia.
11. Verificar la marcha del evento.
12. Aplicar la encuesta de evaluación al final del curso.
13. Elaborar el informe de evaluación del curso.
14. Dar apoyo operativo a los instructores durante el curso.

Sin embargo, hay un par de actividades en esta etapa que no son de carácter operativo, sino táctico; que son:

a. Realizar el diseño instruccional de los cursos.
b. Diseñar los planes de transferencia de los cursos.

<u>a. Realizar el diseño instruccional de los cursos</u>

El diseño instruccional consiste en la preparación del contenido del curso y su metodología. Específicamente, en este campo se:

- Establecen el perfil de los participantes.
- Formulan los objetivos de aprendizaje para un programa de formación.
- Derivan los contenidos de formación de un programa de formación.
- Diseñan la metodología que se empleará en un programa de formación.

- Determinan los recursos didácticos que se emplearán en un programa de formación.
- Diseñan la evaluación de los objetivos de aprendizaje.

Idealmente todo instructor debería tener habilidades de diseño instruccional pues es, en esta fase, del proyecto donde se contenido y "sustancia" al curso.

Varios autores (Hodell, 2006; Mager, 1999; Stolovitch & Keeps, 2002, 2004; Tobey, 2005; Wilmore, 2005), destacan que en el caso de capacitaciones para contexos organizacionales, el diseño instruccional tiene que asegurar una capacitacion orientada al desempeño y no al contenido. Esto significa que el curso debe lograr que los participantes aprendan desempeños o tareas que aplicarán en su trabajo.

Mager (1999) menciona que la mayoría de capacitaciones están orientadas al contenido; esto significa que se trata de eventos donde se privilegian los conocimientos y se busca que la gente incremente sus conocimientos. El mismo autor argumenta de forma convincente, que el objetivo de la capacitación en las organizaciones, no es que la gente sepa más, sino que desempeñe mejor, de modo que el énfasis de un curso de capacitación no es presentar contenidos, sino organizar situaciones de aprendizaje donde los participantes aprendan a *saber hacer*.

Esta diferencia de enfoque se concreta especialmente en la formulación de objetivos de aprendizaje de los cursos de capacitación. En la formación orientada al contenido, se utilizan verbos como "conocer", "entender", etc. Estos verbos no son útiles en la capacitación orientada al desempeño porque no reflejan ningún desempeño- en cambio, en la capacitación orientada al desempeño, la forma en cómo se plantean estos verbos, debe reflejar un desempeño y principalmente un desempeño que se aplique en el trabajo.

Entonces, el diseño instruccional es el momento en donde el contenido del curso se lo orienta hacia el aprendizaje de tareas –saber hacer- y no solamente conocimientos –saber.

Las implicaciones de todo esto suponen que el proceso de formación no se agota solamente en la identificación de programas que contribuyan de primera apariencia con los objetivos estratégicos. Los cursos no solo tienen que parecer que apoyan a los objetivos estratégicos, sino que el curso está, en efecto, diseñado para que los participantes aprendan los comportamientos laborales críticos (objetivos de nivel 2), que una vez llevados a la práctica (nivel 3, aplicación), permitan a la organización mejorar sus resultados (nivel 4, impacto).

b. Diseñar los planes de transferencia de los cursos

Los planes de transferencia son elementos críticos en cursos donde el nivel 3 de aplicación, ha sido identificado como el más importante.

Los cursos de nivel 3 son, están relacionados, por lo general, con la adquisición de habilidades y competencias importantes en la gestión cotidiana aunque no necesariamente, orientados a la consecución de resultados definidos (nivel 4). Por ejemplo, las organizaciones que tienen sistemas de gestión del desempeño, tienen que organizar programas de formación en habilidades de supervisión y gestión del desempeño para el personal directivo (gerentes, jefes, supervisores, etc.). Estos programas tienen por finalidad que los directivos desarrollen habilidades de gestión (planificación, seguimiento, etc.) y habilidades interpersonales, (negociación, delegación, retroalimentación, etc.). Todas estas habilidades son indispensables para

que manejar el personal a cargo pero no necesariamente están alineadas a obtención de un resultado de trabajo definido.

Otro ejemplo de estas habilidades interpersonales son las habilidades para llevar a cabo entrevistas de selección de personal (y sus varios tipos). La idea es realizar entrevieras técnicamente robustas que mejoren la efectividad del proceso de selección, pero como es claro, si la gente va a un curso de "cómo realizar una entrevista por competencias", se espera que apliquen estas técnicas el momento que realizan las entrevistas.

Entonces, en esos casos, es necesario que el curso de formación incorpore acciones orientadas a incrementar la transferencia o la aplicación de lo aprendido en el trabajo.

McCain (2005) examina con detalle el tema de la aplicación y describe los factores que facilitan e inhiben la transferencia. Por ejemplo, este autor lista algunas de las barreras que impiden la aplicación:

1. Falta de refuerzo en el trabajo.
2. Interferencias del ambiente inmediato de trabajo.
3. Cultura organizacional no conducente a la aplicación.
4. Percepción del participante de que el curso fue poco práctico.
5. Percepción del participante de que el contenido del curso fue irrelevante.
6. Molestia del participante con los esfuerzos de cambio que implica la aplicación.
7. Falta de apoyo por parte del facilitador.
8. Percepción del participante de que el curso no fue efectivo.
9. Presión del grupo de trabajo para no iniciar cambios.

A esto hay que agregar la falta de seguimiento y apoyo por parte del jefe inmediato. De hecho, todos los autores que analizan el tema de la aplicación, destacan el fundamental papel que deberían jugar los jefes para incrementar la posibilidad de aplicación. En realidad, si hay una persona que debería estar particularmente interesada que su gente se prepare y aplique lo aprendido, es el jefe inmediato, de modo que los planes de aplicación deben ser el fruto de una coordinación entre el instructor, la gente de capacitación, el jefe del participante y el participante mismo.

Algunas de los instrumentos que se utilizan para planear la aplicación son el plan de acción, el contrato de desempeño, el formulario de aplicaciones, el análisis de campos de fuerza, carta al gerente, entre otros instrumentos que se elaboran en el mismo curso, usualmente hacia la finalización del programa.

8. *Elaboración del plan institucional de capacitación*

La mayoría de organizaciones elabora un plan anual de capacitación donde se especifican los cursos que se dictará en el siguiente período. Esta información, a su vez, permite elaborar el presupuesto de capacitación que financiará las actividades de formación previstas.

El plan institucional de capacitación es el resultado concreto de la detección de necesidades de capacitación.

Para llegar a este resultado es necesario realizar una planificación donde el proceso de detección de necesidades de capacitación (DNC) sea tratado como un proyecto. Como tal, detalla actividades, recursos, responsables, plazos, etc. Se recalca que si el

DNC incluye análisis de brechas, el DNC es un proyecto en el verdadero sentido de la palabra. Por tanto, es una actividad que debe contemplarse en los proyectos más importantes del área de recursos humanos de la organización. Como la mayoría de proyectos, no es algo que se ejecute en una semana o un mes. El DNC puede ocupar todo un trimestre de ejecución y es un trabajo que requiere un líder de proyecto y un equipo de personas que hagan de su ejecución una parte importante de sus actividades. Como todo proyecto requiere de sus ejecutores habilidades de ejecución de proyectos como la planificación, el seguimiento, el análisis, etc. Por instancia, si una institución aprueba sus presupuestos anuales en el mes de noviembre, el proyecto de DNC debería arrancar a más tardar en el mes de agosto para tener listos los resultados del análisis en el mes de noviembre.

9. Necesidades institucionales que justifican la capacitación

La detección estratégica de necesidades de formación es estratégica porque incorpora el análisis de brechas de resultados. Sin embargo, para elaborar el plan institucional de capacitación se necesitan insumos de datos "suaves" (encuestas, reuniones, grupos foco, etc.) como "duros" (el análisis de brechas de resultados).

Tobey (2005) sugiere que las necesidades institucionales que pueden ser satisfechas con programas de formación son:

1. Apoyar objetivos y estrategias.
2. Aprovechar oportunidades.
3. Cerrar discrepancias de desempeño.
4. Cumplir con normas y regulaciones.

Usando estas categorías de necesidades institucionales que justifican la capacitación como marco de clasificación, la siguiente tabla detalla las necesidades más puntuales que están dentro de cada una de estas categorías:

Tabla 4
Taxonomía: Necesidades Institucionales que Justifican la Capacitación

Cod.	A. APOYAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
A1	Capacitación como actividad necesaria para apoyar objetivos y estrategias de la organización (en varios niveles: unidades funcionales, procesos, proyectos, etc.)
A2	Programa de certificación de puestos claves: asegura el nivel de desempeño que requieren los ocupantes de puestos claves y cierra las brechas de resultados que dependen de estos puestos.
	B. CAPITALIZAR OPORTUNIDADES
B1	Capacitación como actividad necesaria para que la organización aproveche situaciones de beneficio estratégico: fusiones, adquisiciones, ingreso a nuevos mercados, nuevos productos, etc.
B2	Capacitación como actividad necesaria en planes de carrera, sucesión, respaldos y traslados.
	C. CERRAR BRECHAS O DISCREPANCIAS DE DESEMPEÑO
C1	Capacitación como actividad necesaria para cerrar brechas de comportamiento (conocimientos y habilidades), originadas por un cambio, actualización o incorporación de tecnología, metodologías, enfoques, procedimientos, formas de trabajo, tareas, etc.
C2	Capacitación como actividad necesaria para cerrar brechas de resultado: procesos, áreas, etc. (análisis de brechas).
C3	Capacitación como actividad necesaria para desarrollar competencias transversales requeridas en el ejercicio de grupos ocupacionales como, por ejemplo: competencias de liderazgo, competencias interpersonales, competencias de gestión, etc.
	D. CUMPLIR CON NORMAS Y REGULACIONES
D1	Capacitación como requerimiento o necesidad derivada de instituciones externas (gobierno, casa matriz y otras agencias) que exigen el cumplimiento u observación de leyes, normas, regulaciones, estándares, conformidades, etc.

Pregunta clave:

¿Cuál es el tipo de necesidad institucional que atiende el programa de formación propuesto?

10. Atención a los requerimientos de capacitación

En la vida organizacional es común que los jefes o gerentes de las áreas soliciten la proporción de cursos de capacitación a las áreas de Recursos Humanos.

Es recomendable que las áreas de Recursos Humanos diseñen procedimientos para atender estos requerimientos y que permitan llegar a decisiones acertadas.

Dado que el posicionamiento político de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones es variable (desde aquellas que tienen alta influencia en la gerencia, hasta aquellas que carecen por completo de tal influencia), lo más aconsejable es que las solicitudes de capacitación sean tratadas por dos instancias. La primera instancia sería Recursos Humanos como receptora directa del pedido y la segunda instancia sería un "comité de capacitación" que tendría la decisión final de aprobar o no la solicitud. El comité puede estar integrado por tres miembros, por ejemplo, el Gerente de Recursos Humanos, otro gerente de alto nivel y el gerente o su delegado.

En este contexto la función de recursos humanos, aparte de receptar el requerimiento, consistiría en calificar la pertinencia del requerimiento y entregar un informe al Comité de Capacitación para su decisión. Incluso el analista de recursos humanos pudiera asistir a las reuniones del Comité para explicar su criterio y facilitar una toma de decisiones más informada por parte de los miembros del comité de capacitación. La existencia de un comité de capacitación tiene algunos beneficios. En este caso, tal vez el más importante es que permite tomar decisiones que en el caso de no ser populares, protejan al área de recursos humanos y a los verdaderos intereses de la organización.

A continuación se esbozan un posible procedimiento para atender los requerimientos de capacitación.

Procedimiento sugerido para atender solicitudes de capacitación

1	El área interesada llena un formulario pidiendo la capacitación para una o varias personas de su área. La solicitud es enviada a presupuestos.
2	Presupuestos verifica la disponibilidad de fondos para el curso solicitado y envía a recursos humanos. Si no hay presupuesto, el trámite termina aquí.
3	Recursos humanos califica la pertinencia del requerimiento. Para esto recaba alguna información para verificar si el requerimiento satisface alguna necesidad organizacional y si el programa tendrá algún beneficio no solo para la persona, sino también para la organización.
4	Recursos humanos elabora un "informe de pertinencia del requerimiento" y lo envía al comité de capacitación.
5	El comité se reúne, revisa el informe y solicita la presencia del analista de recursos humanos que hizo el informe y del representante del área interesada para escuchar sus argumentos.
6	El comité toma una decisión (aprobar o no la participación de los interesados en el curso) y comunica a las partes interesadas.
7	El analista de recursos humanos archiva el informe y la decisión del comité para llevar un registro de las solicitudes de capacitación efectuadas en la organización.

El análisis de los requerimientos debe empezar con una identificación del nivel de necesidad que está implícito en la demanda del solicitante. La tabla 2 (ver antes) detalló los niveles de necesidades del desempeño que pueden estar implicados en una demanda de capacitación. La ubicación del nivel de necesidad permite: (a) filtrar de entrada posibles pseudos-requerimientos que no calzan en ninguno de los niveles o identificar requerimientos que no pueden ser atendidos con actividades de capacitación (nivel 3 de la jerarquía) y (b) ayudar en la puntualización de la necesidad institucional específica que puede estar implicada. Sobre este punto, la siguiente "guía para determinar la pertinencia de los requerimientos de capacitación" debe ser usada para establecer la pertinencia de requerimientos de capacitación:

Tabla 5
Guía de Preguntas para Determinar la Pertinencia de los Requerimientos de Capacitación

Necesidades Institucionales que demandan capacitación	Preguntas Sugeridas
A1. Capacitación como actividad necesaria para apoyar el logro de objetivos y estrategias organizacionales	¿Hay objetivos y estrategias de la organización / área que resulten beneficiados con este programa? ¿Apoya este programa la consecución de objetivos / estrategias de la organización / áreas? ¿Es parte el programa de algún plan de acción orientado a lograr algún objetivo o estrategia? ¿Es parte el programa de alguna iniciativa estratégica de aplicación organizacional?
A2. Programa de certificación de competencias técnicas de puestos claves	¿Se trata de un programa para certificar las competencias técnicas de puestos claves? ¿Identifica el programa el indicador de gestión de los puestos claves?
B1. Capacitación como actividad necesaria para que la organización aproveche situaciones de beneficio estratégico	El programa ¿está orientado a soportar iniciativas que buscan capitalizar oportunidades que se le han presentado a la organización / área? ¿Se inserta el programa en alguna iniciativa táctica? (que busca solucionar un problema, mejorar las cosas, buscar eficiencia y efectividad, etc.).
B2. Capacitación como actividad necesaria en planes de carrera, sucesión y promoción de altos potenciales	¿Es este un programa que se enmarca en un proceso de carrera, sucesión, traslado o formación de respaldos o reemplazos?
C1. Capacitación como actividad necesaria para cerrar brechas de comportamiento (habilidades) originadas por un cambio o actualización de tecnología, metodologías, procedimientos, tareas, etc.	¿Busca este programa cerrar alguna discrepancia de desempeño causada por un cambio o actualización de tareas, técnicas, herramientas, equipos, procedimientos?
C2. Capacitación como actividad necesaria para cerrar brechas de resultados (análisis de brechas)	¿Pretende el programa cerrar alguna brecha de resultado que ha sido claramente establecida y que tiene su origen en una falta de conocimientos y habilidades? ¿Se trata de un programa planteado con el deliberado propósito de afectar algún indicador de gestión de la organización?
C3. Capacitación como actividad necesaria para desarrollar competencias transversales de varios grupos ocupacionales: incluye competencias de liderazgo, competencias interpersonales y competencias de gestión	¿Se trata de un programa que es parte de plan de formación de competencias transversales? ¿Pretende el programa mejorar competencias que han sido medidas (360º por ejemplo) y que son capacitables?* ¿Se trata de un programa para eliminar brechas de comportamiento que han sido debidamente investigadas y establecidas? ¿Se trata de un programa que enseña competencias transversales que son requeridas por los participantes en su trabajo y que se aplicarán de manera inmediata?
D1. Capacitación como requerimiento o necesidad derivada de agencias gubernamentales que exigen el cumplimiento de ciertas normativas o	¿Pretende este programa satisfacer algún requerimiento derivado de normativas o regulaciones provenientes de instituciones externas a la organización y que se tienen que

regulaciones	hacer por ley?
D2. Capacitación como requerimiento o necesidad derivada de la casa matriz o de otras instituciones reguladoras	¿Pretende este programa satisfacer algún requerimiento derivado de normativas o regulaciones provenientes de la casa matriz u otras instituciones reguladoras?

* Competencias capacitables y no capacitables.

La capacitación es poco efectiva cuando se trata de modificar actitudes y motivos. Mager (1999) sostiene que la capacitación es útil cuando se dan dos condiciones: (a) cuando hay algo que una o más personas no saben cómo hacerlo y (b) cuando necesitan saber hacerlo.

En el mundo de la formación hay una prueba que jocosamente se conoce como: "prueba de la pistola" y sirve para determinar si un comportamiento es capacitable o no (Mager, 1997). ¿Cómo se aplica la prueba de la pistola? Suponga que le pone la pistola en la cabeza a un empleado y le dice: *"elabora una macro en Excel y si no lo haces, te mato"*. Si el empleado no sabe cómo hacer la macro, no hay forma de que lo haga, ni siquiera cuando su vida está en riesgo. En este caso, este desempeño es capacitable. Ahora, suponga que usted le pone la pistola en la cabeza al mismo empleado y le dice: *"si no sonríes al cliente, te mato"*. ¿Puede el empleado sonreír al cliente? Claro que sí. Cuando lo puede hacer, la capacitación no es la respuesta al problema. Usted se preguntará: ¿entonces por qué el empleado no sonríe a los clientes? Puede haber varias razones –rasgos de personalidad, actitudes, motivos, etc. Si bien no se sabe en este punto la causa precisa del comportamiento, la prueba de la pistola da la certeza de que esta conducta no se resuelve con capacitación. Otras serán las estrategias que deban emplearse para modificar este comportamiento.

La segunda parte que se debe analizar para establecer la pertinencia de un requerimiento de capacitación, es el beneficio esperado. Los programas de formación deben reportar algún beneficio para la organización pues de los contrario, ¿dónde está la necesidad institucional satisfecha?

El tema de los beneficios de la capacitación se relaciona con los niveles de evaluación de los programas de formación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) que se explican en el módulo de "medición de la capacitación". Sin embargo, a efectos de completar la explicación del análisis de requerimientos de formación se resume a continuación cómo se hace la determinación de los beneficios de los programas propuestos.

Detalle la necesidad institucional que será satisfecha con el programa:

Una vez que los participantes regresen del programa, ¿qué se espera?

☐ Principalmente un beneficio personal para los participantes (reacción).
☐ Mejora en el desempeño de las tareas claves del puesto (aprendizaje).
☐ Aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo (transferencia).
☐ Aplicación de lo aprendido en algún proyecto, iniciativa especial, papel a desempeñar, etc. (transferencia).
☐ Mejora de algún aspecto intangible (impacto intangible).
☐ Mejora de algún resultado tangible (impacto y potencial ROI).
☐ Retorno de la inversión hecha (impacto y ROI).

Al final de los posibles beneficios de un programa de capacitación se presentan entre paréntesis los niveles de evaluación de los programas de formación. El siguiente cuadro resume lo que mide cada nivel:

Referencias

Barbazette, Jean (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. San Francisco, CA: Pfeiffer

Biech, Elaine. (2005). *Training for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.

Clark, R.E., & Estes, F. (2008). *Turning research into results: A guide to selecting the right performance solutions*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Fitz-enz, Jac. (2002, third edition). *How to measure human resources.* New York: McGraw-Hill.

Gaines, D., Robinson, J.C. (2008, second edition). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Gygi, C., DeCarlo, N., & Williams, B. (2005). *Six sigma for dummies.* Hoboken, NJ: Wiley Publishing.

Hodell, Chuck. (2006). *ISD from the ground up: A no-nonsense approach to instruccional design*. Alexandria, VA: ASTD Press.

Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2006, third edition). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Kraiger, Kurt. (Ed.). (2002). *Creating, implementing, and managing effective training and development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Langdon, D.G., Whiteside, K.S., & McKenna, M.M. (Eds.). (1999). *Intervention resource guide: 50 performance improvement tools*. San Francisco : Pfeiffer.

Mager, R.F (1999, second edition). *What every manager should know about training*. Atlanta, Georgia: CEP Press.

McCain, Donald V. (2005). *Evaluation basics.* Alexandria, VA: ASTD Press.

Phillips, J., & Phillips, P. (2005). *Return on investment basics.* Alexandria, VA: ASTD Press.

Phillips, J., & Phillips, P. (2008). *Beyond learning objectives: Develop measurable objectives that link to the bottom line.* Alexandria, VA: ASTD Press.

Piskurich, G.M. (Ed.). (2002). *HPI essentials: A just-the-facts, bottom-line primer on human performance improvement*. Alexandria, VA: ASTD Press.

Stolovitch, H.D., & Keeps, E.J. (2002). *Telling ain't training.* Baltimore, MD: ASTD Press.

Stolovitch, H.D., & Keeps, E.J. (2004). *Training ain't performance.* Baltimore, MD: ASTD Press.

Tobey, Deborah. (2005). *Needs assessment basics.* Alexandria, VA: ASTD Press.