

III TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Métodos y técnicas de capacitación en las empresas.

:

RELACION DIRECTA EXPERTO- APRENDÍZ.- Se basa en la observación y presenta niveles de participación de los empleados en proceso de capacitación muy altos, así como gran transferencia de aplicación al trabajo con un índice muy marcado de retroalimentación inmediata.

CONFERENCIAS, VIDEOCONFERENCIA VIDEOS, PELÍCULAS AUDIOVISUALES Y SIMILARES.- Estas técnicas dependen más de la comunicación y menos de la transmisión directa de los conocimientos en un entorno real y la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, y la videoconferencia además de que reduce costos de traslado ya sea del instructor o de los capacitandos, constituye un parámetro de desarrollo tecnológico de la empresa moderna que es un “espacio educativo” de gran impacto social. Las redes digitales, Internet, videoconferencias, etc., deben convertirse en canales abiertos no sólo a la información sino al conocimiento personal e interpersonal, por ello, es importante la optimización de su empleo, por ejemplo, utilizar los recursos instalados en las empresas para facilitar el entrenamiento a distancia de sus empleados, a su capacitación y educación.

Muchas veces las empresas tienen una capacidad ociosa encubierta en el

campo digital que pueden aprovecharse para diferentes aspectos. Por ejemplo, crear páginas interactivas útiles a sus empleados dentro de la red, cursos online de capacitación, ofrecer encuentros a distancia por videoconferencia entre diferentes plantas fabriles, etc. Obteniendo una mayor retroalimentación entre los participantes, mediante el intercambio de experiencia laborales. La “cara digital”, virtual, de una empresa revela mucho sobre su desarrollo y crecimiento, mientras que los otros métodos pueden requerir lapsos de participación más amplios y presupuestos más elevados.

En relación con las otras técnicas mencionadas que presentan bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición, pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos constituyen un método de capacitación, que da la posibilidad de retroalimentación instantánea y por repetición indefinida resulta diferente de las otras. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES.- para evitar que la instrucción interfiera en las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

ACTUACIÓN O SOCIOGRAMA.- Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades, relacionados con funciones y experiencias reales, dentro del ámbito laboral.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse, es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitandos y se obtiene retroalimentación de la más alta calidad.

ESTUDIO DE CASOS.- mediante el estudio de una situación específica o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierre de transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y de repetición.

LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.- los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad

en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

CAPACITACIÓN EN LABORATORIO (SENSIBILIZACIÓN).- constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo en mejoramientos de sus habilidades en relaciones humanas mediante la comprensión de si mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo

general utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

INSTRUCCIÓN DIRECTA SOBRE EL PUESTO.- se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para asignar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación, una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él.

El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.

Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Se solicita a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

ASESORAMIENTO PERSONAL.- un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

MENTORÍA.- Es un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto, en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

MODELO DE CONDUCTA.- Se vale de demostraciones vivas de videocintas para ilustrar las actividades interpersonales efectivas y la forma en que funcionan los gerentes en diversas situaciones.

CHAROLA DE PENDIENTES.- Es una simulación en la que se da al participante cierto número de documentos de negocios, tales como memoranda, mensajes telefónicos, reportes, que suelen llegar al escritorio de un gerente. El objetivo es que el gerente sepa darle prioridad a cada uno de los asuntos de mayor importancia que se presenten.

METODOS DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS OPERATIVOS

CAPACITACIÓN DE APRENDICES.

Combina la instrucción en aulas con la capacitación en el trabajo para que los capacitandos tengan la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos en su desempeño laboral.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO.- Es un enfoque informal en la capacitación que permite que un empleado aprenda las tareas correspondientes a su puesto al llevarlas a la práctica, pero contando con la asesoría, ya sea de quien

ocupaba anteriormente el puesto, principalmente cuando éste ha obtenido un ascenso y por ello se separa del puesto o bien de un superior.

SIMULADORES.- Son dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real, para que sean apreciados por los capacitandos y les permitan percibir las situaciones mas complejas.