

ta de

darse
nando
que es
das las
erto.
antidad
ios para
ernos y
ayuda a

la de los
usar cada
nibilidad,
Además,
el equipo

ciente en
n formato
y criterios
activa con

el ambiente
ncamientos
s pasos para
interno.

previos que
En la Parte

Capítulo

5

Preparación de un Análisis de Necesidades

El análisis de necesidades es un examen de las carencias de adiestramiento que existen en una organización. Constituye una recopilación de datos que le permiten hacer una estimación informada de las modificaciones que pretende o exige dicha empresa. El análisis de necesidades cumple tres funciones diferentes: 1) establece cuáles son las prácticas actuales, 2) proyecta cuáles deben ser los resultados deseados, y 3) proporciona una base para justificar el costo de la capacitación. Para conducir uno, usted reúne información del desempeño actual, la compara con los niveles proyectados por la administración, u obligados por fuerzas externas como las condiciones del mercado, y compara el costo de alcanzar dichos estándares con el de mantener el *statu quo* o con el rendimiento de la inversión logrado por los nuevos niveles. Este análisis debe ofrecerle las metas generales de la administración que cumplirá la enseñanza que usted diseñe.

Sin embargo, tenga en cuenta que aunque el análisis de necesidades es un paso vital para establecer un programa de adiestramiento, desafortunadamente suele sobrestimarse. Conozco por lo menos una compañía que contrató a una firma de consultores para efectuar uno, pero tuvo que iniciar su programa de enseñanza sin él porque los asesores se tardaron demasiado. Cuando por fin llegó el informe, resultó irrelevante para el entonces floreciente departamento de capacitación. El análisis de necesidades es una ayuda para la enseñanza, pero no un sustituto de ella.

El problema surge porque frecuentemente el análisis es más fácil de hacer; sólo implica reunir datos. Puede ser tan detallado o general como se desee. Quienes prefieren los números y los necesitan para tomar decisiones, tienden a recopilar información hasta un grado infinito. Rara vez es necesario un estudio

tan detallado. Para ser actual y útil, un análisis de necesidades formal debe planearse y completarse en un periodo de tres a cuatro meses.

La primera función es definir el punto de partida, de tal manera que pueda medir el avance a partir de él. Si conoce el *statu quo*, puede capacitar para provocar un cambio y después evaluar los resultados. Estará en condiciones de medir su propio avance así como el impacto que tiene su enseñanza en la organización.

No obstante, este estudio también cumple otras funciones. El adiestramiento suele estar en el lado equivocado de los libros contables, como un factor de costos que rara vez genera una utilidad. En consecuencia, los capacitadores enfrentan muchas veces la actitud, en especial por parte del departamento de contabilidad, de que su trabajo es un adorno. «Es bueno adiestrar a los empleados, pero en realidad no estamos en este negocio para eso». Cuando hay limitaciones financieras, la capacitación está entre las primeras reducciones. Un análisis de necesidades sirve para desarrollar una base de datos sólida sobre la cual fundamentar la justificación de su programa de enseñanza. Siempre debe estar preparado para demostrar cómo el dinero que se gasta en adiestramiento beneficiará a toda la empresa. Cuando sea posible, debe mostrar cómo la capacitación ahorra o produce más de lo que cuesta. El análisis de necesidades es el punto de partida para tal defensa.

Por último, establece una base de datos para la futura capacitación. En general, la enseñanza se encuentra en el área «suave» de la administración; ésta, desde los directivos superiores hasta los supervisores del taller, se interesa en los números y datos financieros. Las corazonadas, teorías y habilidades de comunicación están todas muy bien, pero tradicionalmente el resultado final debe ser mayores utilidades y una producción más eficiente: más pedidos embarcados, más automóviles descargados, más cartas contestadas, etc. La capacitación se considera suave, una situación de «nos gustaría tenerlo» y no de «lo debemos tener». El análisis de necesidades crea una justificación numérica para la enseñanza; es valioso cuando la falta de adiestramiento no es evidente.

Anticipación de las Necesidades de Capacitación: Hay que Ser Proactivo, No Reactivo

Gran parte del adiestramiento en Estados Unidos es reactivo; es decir, la administración descubre que lo necesita y crea una función de capacitación que responda a tal requerimiento o, si ya existe ese departamento, informa al jefe del área que debe desarrollarse un programa nuevo. Este debería ser un enfoque perfectamente aceptable pero, en la realidad, pocos directivos superiores tienen el tiempo o la previsión de predecir carencias de enseñanza. Aprecian la necesidad cuando ya es casi demasiado tarde para hacer un trabajo eficaz. La mayoría de la capacitación es un vendaje de emergencia que se aplica sin avisar y sin tiempo para un análisis previo cuidadoso. La administración quiere resultados —¡ahora!

Pr

As

o 1

pr

dí

súl

La

qui

per

Tal

ten

que

En

estu

Hay

práct

los cli

La A

Un n

admin

posici

inform

en pu

Así, se otorga un día para impartir el adiestramiento que debería cubrirse en dos o tres días, y se dedican una o dos semanas para investigar, analizar, escribir y probar el programa nuevo. El capacitador se ve obligado a intentar ponerse al día, a realizar más en menos tiempo; se le acosa para reaccionar a demandas súbitas en un plazo corto.

Una posición mucho mejor para el capacitador es la de consultor proactivo. La clásica situación reactiva siempre ejerce presión de tiempo sobre el maestro, quien continuamente tiene que ponerse al corriente. La posición proactiva le permite prever necesidades de enseñanza y preparar de antemano una respuesta. Tal perspectiva permite al asesor vaticinar las demandas máximas en lugar de tener que apresurarse para alcanzarlas. El análisis de necesidades es el medio que le permite anticiparse.

Como se explicó antes, dicho análisis constituye una recopilación de datos. En seguida se presentan los pasos para reunir esa información e integrarla en un estudio formal:

1. Vigile sus fuentes de información normales para conocer las necesidades antes de que resulten obvias.
2. Identifique los tipos de problemas que encuentre en cada área y determine cuáles se relacionan con el adiestramiento.
3. Reúna datos para determinar los niveles actuales de rendimiento.
4. Estudie qué posibilidades hay de que la capacitación resuelva los problemas.
5. Defina el tamaño y alcance del programa.
6. Justifique el costo del curso.

Fuentes de Información para el Análisis de Necesidades

Hay cinco fuentes disponibles en las que puede consultar información sobre las prácticas actuales en su compañía y su orientación futura: 1) la administración, 2) los clientes o usuarios finales, 3) el gobierno, 4) los trabajadores, y 5) la tecnología.

La Administración

Un método reactivo de capacitación responde total y exclusivamente a la administración como su fuente de información. Aunque se recomienda una posición proactiva, empezamos con un conjunto de lineamientos para reunir información en la fase reactiva.

Recopilación de Información. Haga las preguntas siguientes a sus contactos en puestos administrativos:

tan detallado. Para ser actual y útil, un análisis de necesidades formal debe planearse y completarse en un periodo de tres a cuatro meses.

La primera función es definir el punto de partida, de tal manera que pueda medir el avance a partir de él. Si conoce el *statu quo*, puede capacitar para provocar un cambio y después evaluar los resultados. Estará en condiciones de medir su propio avance así como el impacto que tiene su enseñanza en la organización.

No obstante, este estudio también cumple otras funciones. El adiestramiento suele estar en el lado equivocado de los libros contables, como un factor de costos que rara vez genera una utilidad. En consecuencia, los capacitadores enfrentan muchas veces la actitud, en especial por parte del departamento de contabilidad, de que su trabajo es un adorno. «Es bueno adiestrar a los empleados, pero en realidad no estamos en este negocio para eso». Cuando hay limitaciones financieras, la capacitación está entre las primeras reducciones. Un análisis de necesidades sirve para desarrollar una base de datos sólida sobre la cual fundamentar la justificación de su programa de enseñanza. Siempre debe estar preparado para demostrar cómo el dinero que se gasta en adiestramiento beneficiará a toda la empresa. Cuando sea posible, debe mostrar cómo la capacitación ahorra o produce más de lo que cuesta. El análisis de necesidades es el punto de partida para tal defensa.

Por último, establece una base de datos para la futura capacitación. En general, la enseñanza se encuentra en el área «suave» de la administración; ésta, desde los directivos superiores hasta los supervisores del taller, se interesa en los números y datos financieros. Las corazonadas, teorías y habilidades de comunicación están todas muy bien, pero tradicionalmente el resultado final debe ser mayores utilidades y una producción más eficiente: más pedidos embarcados, más automóviles descargados, más cartas contestadas, etc. La capacitación se considera suave, una situación de «nos gustaría tenerlo» y no de «lo debemos tener». El análisis de necesidades crea una justificación numérica para la enseñanza; es valioso cuando la falta de adiestramiento no es evidente.

Anticipación de las Necesidades de Capacitación: Hay que Ser Proactivo, No Reactivo

Gran parte del adiestramiento en Estados Unidos es reactivo; es decir, la administración descubre que lo necesita y crea una función de capacitación que responda a tal requerimiento o, si ya existe ese departamento, informa al jefe del área que debe desarrollarse un programa nuevo. Este debería ser un enfoque perfectamente aceptable pero, en la realidad, pocos directivos superiores tienen el tiempo o la previsión de predecir carencias de enseñanza. Aprecian la necesidad cuando ya es casi demasiado tarde para hacer un trabajo eficaz. La mayoría de la capacitación es un vendaje de emergencia que se aplica sin avisar y sin tiempo para un análisis previo cuidadoso. La administración quiere resultados —¡ahora!

ata de

darse
nando
que es
las las
rto.

rtidad
s para
nos y
uda a

de los
r cada
lidad,
más,
quipo

te en
mato
erios
i con

ente
ntos
para

que
arte

Así, se otorga un día para impartir el adiestramiento que debería cubrirse en dos o tres días, y se dedican una o dos semanas para investigar, analizar, escribir y probar el programa nuevo. El capacitador se ve obligado a intentar ponerse al día, a realizar más en menos tiempo; se le acosa para reaccionar a demandas súbitas en un plazo corto.

Una posición mucho mejor para el capacitador es la de consultor proactivo. La clásica situación reactiva siempre ejerce presión de tiempo sobre el maestro, quien continuamente tiene que ponerse al corriente. La posición proactiva le permite prever necesidades de enseñanza y preparar de antemano una respuesta. Tal perspectiva permite al asesor vaticinar las demandas máximas en lugar de tener que apresurarse para alcanzarlas. El análisis de necesidades es el medio que le permite anticiparse.

Como se explicó antes, dicho análisis constituye una recopilación de datos. En seguida se presentan los pasos para reunir esa información e integrarla en un estudio formal:

1. Vigile sus fuentes de información normales para conocer las necesidades antes de que resulten obvias.
2. Identifique los tipos de problemas que encuentre en cada área y determine cuáles se relacionan con el adiestramiento.
3. Reúna datos para determinar los niveles actuales de rendimiento.
4. Estudie qué posibilidades hay de que la capacitación resuelva los problemas.
5. Defina el tamaño y alcance del programa.
6. Justifique el costo del curso.

Fuentes de Información para el Análisis de Necesidades

Hay cinco fuentes disponibles en las que puede consultar información sobre las prácticas actuales en su compañía y su orientación futura: 1) la administración, 2) los clientes o usuarios finales, 3) el gobierno, 4) los trabajadores, y 5) la tecnología.

La Administración

Un método reactivo de capacitación responde total y exclusivamente a la administración como su fuente de información. Aunque se recomienda una posición proactiva, empecemos con un conjunto de lineamientos para reunir información en la fase reactiva.

Recopilación de Información. Haga las preguntas siguientes a sus contactos en puestos administrativos:

- ¿Quién recibirá la enseñanza?
- ¿Cuál es la naturaleza de la población que va a capacitarse?
- ¿Qué problemas han surgido por la necesidad de adiestramiento?
- ¿Qué resultados específicos le gustaría a la administración conseguir con la enseñanza?
- ¿Cuál es el marco de tiempo para el adiestramiento?
- ¿Cuál es el presupuesto para la capacitación (si es conveniente)?
- ¿Qué nivel de respuesta espera la administración?

Empiece por establecer a quiénes se destinará la enseñanza. Recuerde, *quién* es más importante que *qué*. ¿Cuál es la naturaleza de la población que se va a capacitar? Esto incluye tanto el número de personas como una descripción de ellas —por ejemplo, su edad promedio, sexo, nivel de educación, experiencia y ubicación (si las instalaciones están dispersas).

En seguida, investigue cuál problema, o problemas, provocó la solicitud de enseñanza; en otras palabras, necesita conocer la valoración que hacen los directivos del desempeño actual. Si ellos lo han llamado para resolver la dificultad, deben tener la situación muy bien definida; también intente conocer los resultados que esperan. De nuevo, le sirve a usted (y a ellos) que quienes solicitan el adiestramiento lo hayan analizado un poco.

¿Cuánto tiempo le dan? ¿Le concederán un periodo suficiente con su personal o tendrá que limitar la profundidad de su enseñanza por restricciones de tiempo? Otro punto importante es el costo, aunque tal vez no sea oportuno en todas las situaciones. ¿Pueden cubrirlo? El costo es un factor de consideración cuando hay sistemas divisionales o departamentales de cobro revertido.

Por último, ¿Qué clase de respuesta prevén? Por ejemplo, si desean que todos los miembros de su personal nada más reciban la misma orientación básica, no tendrá que preocuparse porque sus estudiantes transfieran el aprendizaje a sus empleos. Por otra parte, si lo que esperan es un cambio total de habilidades de cada uno de los participantes, usted (y ellos) tendrán que incorporar un análisis de tareas y desempeño bastante más detallado, una estructura de lecciones más pormenorizada, y habrá de dedicar más tiempo a la instrucción y el seguimiento.

Quienes escriben manuales de adiestramiento o son maestros de capacitadores suelen exigir un análisis de necesidades detallado y estadístico. Hasta donde me he percatado, generalmente no es necesario. Quienes enseñan la materia o son analistas de necesidades rodean su trabajo con una mística. El lenguaje excesivamente complejo de las leyes o la medicina cumple la misma función. Si las personas supieran lo sencillo que puede ser dar cuerpo a un testamento o redactarlo, o si conocieran los ingredientes poco costosos de algunas de sus recetas, estarían reacios a pagar los altos honorarios de muchos médicos,

abogados y farmacéuticos. De ningún modo estoy atacando estas profesiones ni quiero decir que todos los practicantes cobren tarifas exorbitantes por servicios sencillos. Pero promover una mística, una superioridad acerca de lo que uno hace, suele hacerse por el propio interés de quienes lo realizan. Un análisis de necesidades no tiene que ser complejo; de hecho, debe ser lo más sencillo y práctico posible. La mayoría de los capacitadores no tiene el tiempo o el dinero para dedicarlos a una recopilación de datos por el sólo hecho de tenerlos.

Muchas veces, es adecuado un análisis informal. Usted define la condición actual del desempeño así como el cambio deseado; además, reúne datos de la población que va a adiestrarse. A menos que alguien en la jerarquía exija más información para justificar la capacitación, puede preparar un curso muy eficaz con los apuntes obtenidos de estas preguntas.

Sin embargo, no estoy sugiriendo que los datos pormenorizados nunca sean necesarios. Seguramente en los procedimientos de evaluación y al momento de hacer un presupuesto es vital documentar su desempeño en la capacitación, pero debe aplicarse un límite. El procedimiento más eficaz es el más simple y el que consume menos tiempo.

Recopilación Proactiva de Información. Para adoptar una posición proactiva, tendrá que encontrar formas de prever las necesidades de enseñanza de la administración. Cuando los directivos principales lo busquen y le digan que la empresa necesita urgentemente capacitación del tipo xyz en los próximos dos meses, podrá responder con rapidez y eficiencia; estará preparado. Las siguientes son algunas formas de vaticinar las necesidades de adiestramiento de la administración:

- Haga amigos con las personas del departamento de compras y pídale información sobre pedidos o solicitudes de equipo nuevo que pudieran exigir capacitación.
- Establezca contacto con el departamento de bienes raíces, si su compañía tiene uno. Es probable que en las nuevas plantas requieran capacitación para el personal recién contratado.
- Si trabaja en una empresa de propiedad pública, lea el reporte anual. Ponga especial atención en pronósticos, adquisiciones o planes de expansión y busque otras orientaciones nuevas.
- Pidá a las personas de relaciones públicas que le envíen copias de discursos pronunciados por el presidente de la compañía u otros ejecutivos claves. Busque en ellos las predicciones de hacia dónde consideran que va la empresa. Si no hay una sección de relaciones públicas, hable con la secretaria del jefe.
- La mayoría de los ejecutivos de alto nivel sostienen reuniones regulares para evaluar a la compañía y hacia dónde se dirige. En estas juntas se ofrecen ideas para alcanzar las metas planeadas y suelen ser el momento en el que se

toman las decisiones de planeación. Pida participar en tales reuniones; de hecho, usted está vigilando las necesidades de los directivos principales. Si no se le permite asistir, encuentre a alguien que sí participe y pídale que le informe sobre las posibles necesidades de adiestramiento. Si esto no funciona, solicite que lo incluyan en la lista de las personas que leen los apuntes de las reuniones. Si no hay una política de la compañía que lo prohíba, intente obtener una copia de las minutas con una secretaria, un ejecutivo, un supervisor del equipo de transcripción o un empleado del área de copiado o correspondencia donde se duplican dichos apuntes. No hay mejores fuentes de información sobre las futuras necesidades de adiestramiento que estas reuniones.

Generalmente, es mejor si hace y conserva estos contactos de manera inconventional, para que el proceso permanezca libre de papelco o de varios niveles de aprobación. Sin embargo, de ningún modo esos contactos deben ser clandestinos o secretos. Siga todas las políticas que estén en operación en su empresa. Intente hacerlo informalmente, si es posible. Si no lo consigue, recurra a los canales normales.

Los Clientes o Usuarios Finales

Recuerde que el análisis proactivo detecta problemas que se prestarán para resolverse mediante adiestramiento, por lo que preve la demanda de capacitación. Por lo general, las compañías tienen alguna forma de retroalimentación del cliente; puede ser un departamento de quejas o de servicios al cliente, de investigación de mercados, de recepcionistas, de embarques y despachos, etc. En realidad, cualquier área o departamento que trata con regularidad a los clientes o usuarios finales es un medio para valorar la respuesta de éstos hacia la organización. Busque lo siguiente:

- *Número y patrón de quejas.* Si puede, documente la cantidad de quejas semanales o mensuales y los artículos, servicios o empleados que estén involucrados. Cualquier esquema concreto con suficientes números constituye una razón fundamental para volver a capacitar.
- *Registros de servicios.* Cuando se reciben con mucha frecuencia solicitudes de servicio es porque la calidad es inferior y el servicio es inadecuado. Si su compañía da servicio a equipo de cualquier tipo, busque patrones en su frecuencia, tanto en los artículos que se reparan como entre los departamentos o el mismo personal de atención. Quizás volver a adiestrar sea una buena solución.
- *Servicios al cliente.* Una de las técnicas cubiertas más adelante en este capítulo proviene de la frase de Tom Peters «administrar deambulando». Pocas fuentes de información para analizar las necesidades son mejores que simplemente deambular por ahí observando cómo se hacen las cosas. Advierta cómo reaccionan

de hecho,
si no se le
le informe
a, solicite
reuniones.
una copia
equipo de
donde se
las futuras

de manera
de varios
leben ser
ción en su
e, recurra

rán para
citación.

cliente;
tigación
calidad,
usuarios
Busque

quejas
n invo-
ye una

itudes
. Si su
uencia,
mismo

n este
Pocas
mente
ionan

los clientes ante el personal de la compañía. ¿Hay problemas? ¿Puede documentar una cantidad suficiente de casos para justificar un esfuerzo de capacitación?

- *Encuestas de clientes.* Todos los que viajamos conocemos las ubicuas encuestas de clientes en los hoteles y restaurantes. Constituyen buenas fuentes de información sobre qué tan bien se desempeñan los empleados y si necesitan readiestramiento o no. Esto es muy cierto a la luz del viejo refrán «el cliente siempre tiene la razón». Nadie puede rebatir una necesidad de capacitación definida por una eficaz encuesta con los clientes.

El Gobierno

La mayoría de los directivos está consciente del impacto que tiene un cambio de las regulaciones gubernamentales en las operaciones de la compañía. Sin embargo, tal modificación rara vez es una sorpresa; el gobierno la discute, los medios la informan, se analizan las consecuencias. Pero una y otra vez, las organizaciones se precipitan y crean procedimientos de último minuto para cumplir con estas nuevas regulaciones.

He aquí un ejemplo. La desregulación bancaria se preparó durante mucho tiempo. Se debatió en el Congreso y en las legislaturas estatales durante muchos meses. Aun así, cuando finalmente ocurrió, las instituciones no habían previsto el cambio.

Muchos departamentos de capacitación bancarios no estaban listos para el considerable readiestramiento que hacía falta. Todos sabían que se acercaba la desregulación, todos pudieron prepararse y elaborar nuevos programas, pero la mayoría no consiguió anticiparse al cambio.

Que no lo atrapen durmiendo. Vigile las acciones del gobierno siempre que afecten su organización.

En particular, siga las direcciones nacionales y estatales. Entérese de casos legales o demandas que pudieran afectar su operación. Por último, lea las audiencias del congreso que se relacionen con su industria.

Los Trabajadores

Frecuentemente, el lugar de trabajo indica cuándo puede ser necesaria alguna forma de capacitación o readiestramiento. Éstos son los aspectos que pueden vigilarse:

- *Tasas de ausentismo y rotación.* Representan problemas costosos cuando ocurren. Pueden ser muchas las causas de tal comportamiento, completamente fuera del control de la capacitación; sin embargo, en muchos casos la enseñanza o el readiestramiento se vuelven parte de la solución.

• *Posiciones sindicales negociadoras.* Incluso si su organización no está sindicalizada, tarde o temprano tendrá que ofrecer algunos beneficios para seguir sin sindicato o para atraer a los trabajadores de los talleres sindicados. Un ejemplo son las prestaciones de Calidad de Vida Laboral (QWL, por sus siglas en inglés). El movimiento QWL se convirtió en un intenso tema para los sindicatos a finales de los años 70, antes que las áreas administrativas se interesaran en los círculos de calidad. Las presiones sindicales y los beneficios contractuales de la QWL allanaron el camino para las mejoras del tipo círculo de calidad en las condiciones laborales y en el control de calidad. QWL es todavía una fuerza activa en Estados Unidos. Al vigilar las demandas de los sindicatos, los capacitadores pueden predecir en qué áreas habrá que desarrollar adiestramiento en el futuro.

• *Seminarios externos.* Averigüe cuántas solicitudes se hacen a los seminarios externos profesionales o a los cursos universitarios, o cuál es la asistencia real a ellos. Tal vez pueda ofrecerlos como parte de su programa de adiestramiento. Por ejemplo, si hay una considerable demanda de un curso de redacción comercial, el departamento de capacitación puede crearlo dentro de la compañía. Si ciertos cursos se toman con regularidad con el fin de calificar para puestos claves —por ejemplo, un curso de especialización para los supervisores recién nombrados— el área de enseñanza tiene la oportunidad de adoptar una posición proactiva.

• *Entrevistas de salida.* Si su compañía sostiene entrevistas con los empleados que se van, solicite revisarlas con el personal que las realiza. Busque patrones de descontento que puedan abordarse con capacitación.

• *Encuestas entre los empleados.* Puede preparar sus propias encuestas de acuerdo con los lineamientos planteados posteriormente en este capítulo, o confiar en otras fuentes, tales como una publicación interna o un buzón de sugerencias para empleados.

La Tecnología

Si actualmente su departamento no ofrece a los nuevos gerentes capacitación en procesamiento de palabras o aplicaciones de computadoras, tarde o temprano tendrá que hacerlo. Prepárese. Vigile los cambios tecnológicos que afecten el lugar de trabajo.

Por ejemplo, cada vez son más comunes el correo electrónico y los teléfonos de video interactivo. Conforme se extiendan estos cambios, prepárese para brindar seminarios que ayuden a su empresa a incorporarlos con facilidad.

En muchas organizaciones, se están probando programas de trabajo en casa. Si se popularizan, la capacitación contribuirá a aprovecharlos mejor al permitir a una empresa mantener el control sobre los empleados que trabajan en su hogar mediante la estandarización de procedimientos y la dependencia técnica.

Recapitulación

Casi todos los esfuerzos de capacitación surgen de una o más de estas cinco áreas. Tal vez no pueda vigilarlas todas, o quizá sólo una o dos se apliquen a su situación. Bien. Seleccione las dos que más probablemente revelarán el futuro de su organización y supervíselas.

El propósito es que usted cuente con un medio que le permita asumir la función de líder en la planeación de la enseñanza para su empresa.

Incluso cuando la administración ya haya ordenado el adiestramiento, que suele ser lo más común, usted puede vincular su programa con una necesidad evidente y crear una posición proactiva fuerte y eficiente que le ayude a justificar el proyecto.

Estas cinco fuentes de información realmente sólo sirven para detectar problemas. Antes de reunir datos para definir las condiciones actuales de la dificultad descubierta, debe decidir hasta qué grado ésta puede corregirse con el adiestramiento. Esto nos lleva al siguiente paso del análisis de necesidades: identificación de los problemas.

Tipos de Problemas

No todos los problemas que encuentre serán de capacitación. Si se toma el trabajo de adiestrar para corregir una cuestión que no es de enseñanza, seguro que fracasará. La capacitación no es una panacea; sólo puede provocar cambios de cierto tipo. Otras dificultades demandan otras soluciones.

En sus investigaciones pueden aparecer cuatro clases de problemas: 1) sistémicos, 2) organizativos, 3) de motivación y 4) de destreza.

Problemas Sistémicos

Muchos sistemas ferroviarios de Estados Unidos han tenido problemas durante años, en tanto que en otros países están prosperando. Alguna vez el sistema de ferrocarriles estadounidense representó una fuente de gran riqueza, una de las piedras angulares del país. ¿Qué sucedió? Hay muchas teorías, pero todas pueden resumirse en la palabra sistémico. El esquema de gobierno, los nuevos métodos de transportación, etc., todo contribuyó a disminuir la importancia y, por lo tanto, el empleo de los ferrocarriles. Ni todo el adiestramiento del mundo podría corregir tal situación.

Un problema sistémico tiene que ver con la manera en que funciona el sistema—cualquiera que sea, en cualquier instancia. La capacitación fue incapaz de contener la recesión de principios de los años 80. En la actualidad, los pequeños comerciantes de la ciudad de Nueva York se ven obligados a cerrar sus negocios

bien establecidos al vencer sus arrendamientos de veinte años, y los propietarios que no se encuentran bajo reglamentación elevan las rentas un 800 %.

Ningún adiestramiento del mundo resolvería tales conflictos. Los cambios deben ocurrir dentro de las mismas organizaciones. Hay muchos problemas sistémicos; cuando encuentre uno, olvídense de él. La capacitación no puede resolverlo.

Problemas Organizativos

Una vez tuve un cliente quien, a pesar de haber convertido su negocio en una empresa multimillonaria, insistía en tomar todas las decisiones. Las resoluciones de procedimientos en Europa y Australia tenían que esperar hasta que su oficina en Nueva York lo localizaba. La operación era muy ineficiente y creaba muchos conflictos, pero ninguno podía siquiera abordarse con la enseñanza. El problema estribaba en la cadena de mando y en que mi cliente no delegaba ninguna autoridad para tomar decisiones.

En otra organización, una importante operación de servicios al cliente estaba totalmente paralizada porque los gerentes de nivel intermedio suspendieron y detuvieron todas las acciones relacionadas con las quejas de clientes. Fue una política decidida por gerentes de un nivel bajo, pero obstaculizaba todos los intentos del personal de servicios al cliente de resolver las quejas. Aunque sería de utilidad volver a adiestrar a esos gerentes, mientras estuviera vigente tal política la dificultad también permanecería.

El anterior es otro ejemplo de un problema organizativo. A menos que se quiten los cuellos de botella, aléjese de esos conflictos porque la capacitación no los remediará.

Problemas de Motivación

Con mucha frecuencia se recurre a los departamentos de capacitación para motivar a los trabajadores. Quizás lo consigan, pero si los empleados vuelven a condiciones laborales inadecuadas, problemas organizativos, trabajos aburridos y desalentadores, jornadas frecuentes de trabajo adicional sin pago y situaciones similares, su ánimo empeorará a pesar de la enseñanza.

La motivación no es una función primordial del adiestramiento. Pueden enseñarse a los supervisores técnicas para motivar y trabajar con los demás pero, si el sistema no respalda tales esfuerzos con recompensas ni modifica las circunstancias desmotivadoras, la capacitación se desperdicia. La enseñanza es y debe ser una parte integral de cualquier esfuerzo de motivación, pero no puede crearla por sí misma.

os propietarios
00 %.

s. Los cambios
los problemas
ción no puede

egocio en una
s resoluciones
que su oficina
recaba muchos
t. El problema
gaba ninguna

cliente estaba
pendieron y
ntes. Fue una
aba todos los
Aunque sería
nte tal política

menos que se
apacitación no

n para motivar
a condiciones
os y desalen-
nes similares,

ento. Pueden
s demás pero,
ica las circun-
nza es y debe
puede crearla

Problemas de Destreza

Estos problemas son el verdadero campo del adiestramiento. En mis seminarios, con frecuencia me preguntan la diferencia entre capacitación y educación. La primera es el acto de transmitir un desempeño; la segunda es el acto de comunicar un conocimiento. Hay una diferencia. El adiestramiento es responsable de lograr resultados y éstos siempre adoptan la forma de un cambio en los niveles de destreza del estudiante. La educación es mucho más amplia y conceptual. No es responsable de los resultados; depende del estudiante pasar o reprobar, usar el material o no. La capacitación puede educar, pero aun así debe generar resultados concretos y, por lo tanto, debe enseñar habilidades medibles.

Los problemas de destreza pueden atenderse con capacitación. Cuando surja un problema, antes de emprender un análisis completo de necesidades, pregúntese: «¿es éste un problema de capacitación?». Si no lo es, termine su análisis ahí. Si lo es, avance al paso siguiente: reunir información para definir los niveles actuales de desempeño.

Recopilación de Datos

Sin más información, no siempre queda claro exactamente qué tipo de problema se descubrió. Si es uno de habilidades, necesita reunir datos para establecer el nivel actual de desempeño —el punto de partida contra el cual medirá el avance. Pero aun cuando sea muy pronto para saber si se trata de una cuestión de destreza, es necesario recopilar datos una vez que se descubre un inconveniente. Por supuesto, si resulta obvio que no es un problema de habilidades, no tiene caso proseguir. Sin embargo, si no está seguro o si la dificultad se relaciona claramente con el adiestramiento, necesita definir el statu quo —en otras palabras, la necesidad de capacitación.

Pregúntese, «¿Qué información quiero?». En otras palabras, ¿Qué sucede? ¿De qué habilidades se trata? ¿Cuáles inconvenientes se crean? ¿Cuál es el impacto monetario de estos problemas? ¿Cuál es la estructura política u organizativa que rodea estas cuestiones?

En seguida, determine para qué va a usar la información. ¿La va a emplear como base para preparar un programa? ¿Le servirá para justificarlo ante la administración o como un medio para cubrirse políticamente? Tal vez le permita convencer a quienes son parte del problema de que algo debe hacerse. ¿Empleará los datos para motivar a sus estudiantes? Seleccione el método o la combinación de ellos que le proporcionen con mayor facilidad y precisión los detalles que necesita.

Hay siete formatos para recopilar información, dependiendo de la profundidad y detalle que requiera. Casi nadie tiene el tiempo para ser todo lo

minucioso que quisiera. Elija el método que le dé resultados adecuados y que convenga a su organización. Si tiene tiempo y desea más evidencia científica, emplee un segundo método para comprobar los hallazgos del primero.

Lineamientos para Recopilar Datos

1. ¿Qué información quiero?
 - ¿Qué está sucediendo?
 - ¿De cuáles habilidades se trata?
 - ¿Qué problemas se crearon?
 - ¿Cuál es el costo monetario de los problemas?
 - ¿Cuál es el clima político que los rodea?
2. ¿Qué uso tendrá la información?
 - ¿Constituye la base para desarrollar un programa de adiestramiento?
 - ¿Servirá para justificar las actividades ante la administración?
 - ¿Lo cubrirá políticamente?
 - ¿Convencerá a quienes son parte del problema?
 - ¿Motivará a los futuros alumnos?
3. ¿Cuál método o combinación de ellos proporcionará con mayor facilidad y precisión la información necesaria?

Recuerde, entre más sencillo mejor; pero tampoco olvide que busca datos *reales* y que los resultados de su adiestramiento dependerán de la precisión de sus hallazgos. A continuación se listan los métodos normales de recopilación de datos en orden de dificultad, del más fácil al más difícil:

1. Observaciones de campo
2. Encuestas
3. Entrevistas
4. Grupos objetivo
5. Revisión de registros
6. Análisis de tareas
7. Sesiones de valoración

Veamos uno por uno.

Observaciones de Campo

Salir y observar el problema es una de las formas más sencillas y convenientes de establecer el punto de partida del desempeño. Recomiendo sinceramente a todos

os y que
científica,

los capacitadores que lo hagan con regularidad, conduzcan o no un análisis de necesidades. Si ha impartido capacitación, acérquese y vea cómo actúan las personas a las que preparó. Es una de las mejores maneras de vigilar su propia eficiencia.

Para realizar observaciones de campo, específicamente con el fin de hacer un análisis de necesidades, considere lo siguiente:

- Si cree necesitarlo, obtenga permiso de los superiores de la gente a quien desea observar. Por lo general, esto significa que tendrá que explicar sus motivos y persuadir a dicha persona para conseguir la aprobación. Sin embargo, saltarse a un supervisor puede generarle un enemigo que socave cualquier enseñanza futura que pudiera proporcionar a sus subordinados.

- Prepare un razonamiento convincente y persuasivo para sus observaciones. He tenido éxito cuando planteo mi ignorancia de los procedimientos actuales y subrayo que, como capacitador, me gustaría saber cómo opera el área para no enseñar formas inútiles o incorrectas. Este enfoque suele convencer porque no representa un desafío. Al mismo tiempo que persuade, debe abrir la posibilidad de adiestrar para cambiar el departamento de tal forma que no se sientan atacados por la espalda. La diplomacia es imperativa. Un enemigo sólo puede dañarlo, pero en un amigo puede confiar. De hecho, necesita equilibrar su humildad por aprender con el franco conocimiento de que puede provocar cambios.

- Defina lo que busca. Formule sus objetivos con claridad. Debe tratar de descubrir lo que sucede —cuál es el proceso. También debe investigar cuáles son las habilidades involucradas y los problemas evidentes (si los hay). Analice cuál es el impacto monetario de éstos últimos. Por último, averigüe el clima político y la estructura organizativa. Sea lo más casual y discreto; procure no llamar la atención. Simplemente vaya y observe, haga algunas preguntas, pero siempre de un modo informal.

Encuestas

Entregue encuestas escritas. A pesar de que hay mucha literatura sociocientífica en contra, puede diseñar e interpretar una encuesta eficaz entre empleados sin ayuda externa.

No necesita un documento técnico que investigue muchas sutilezas a la vez. Tampoco tiene que validar sus descubrimientos con garantías estadísticas; no está conduciendo un estudio científico. Aparte de los datos que genere, nadie verá su encuesta, excepto sus colegas y quienes respondan a ella. Si le interesa una precisión absoluta, los datos pueden cambiarse o verificarse mediante observaciones y entrevistas. Si no, no se complique la vida. Si sabe lo que quiere, pídale —en forma sencilla y directa.

ad y

atos
de
de

c
s

En una encuesta pide a los empleados que evalúen algún aspecto de su trabajo. Para hacerlo con eficacia, antes necesita saber exactamente lo que busca. ¿Está valorando niveles de habilidad o actitudes? Aunque las encuestas funcionan mejor para valorar actitudes que para reflejar habilidades, como se aprecia en la muestra de la Fig. 5-1, también estas últimas pueden evaluarse.

Como no conviene encuestar a todos, también necesita saber a quiénes y a cuántos tiene que distribuirla. Una vez que haya decidido quiénes, cuántos y qué es lo que busca, fije objetivos específicos para que sepa cuándo ha encontrado lo que busca. Con sus metas en mente, formule ahora sus preguntas. La Fig. 5-2 brinda ejemplos de cada uno de los tipos de preguntas de que dispone. (En el Cap. 6 se ofrecen más ejemplos.) Hay varios puntos a considerar cuando se emplean estos tipos de cuestionamientos en una encuesta:

- Es una paradoja interesante que entre más abiertas sean las respuestas solicitadas con las preguntas, más difícil es obtener información útil y con validez estadística. Sin embargo, entre más específicas sean, menos información real revelan. Debe conseguir un equilibrio entre ambos extremos. (Véase la Fig. 5-2.)
- Entre más difícil sea contestar una pregunta, más difícil será interpretar la respuesta.
- Decida con exactitud qué información quiere obtener de cada pesquisa antes de formularla.
- Asegúrese de pedir sólo un dato a la vez. Si la consulta es de algún modo ambigua o confusa, las respuestas que obtenga serán imprecisas e igualmente confusas.
- Haga su encuesta lo más corta posible. Nadie desea esclavizarse durante horas ante una serie de preguntas. Entre más breve, más probabilidades hay de que la contesten.
- Mantenga la encuesta amigable. Por ejemplo, si los trabajadores que la responden se ven obligados a correr un riesgo por revelar sentimientos adversos hacia sus supervisores, seguramente mentirán o no llenarán el cuestionario. Incluso si lo hace anónimo, intente reducir al mínimo la inclusión de juicios que pudieran provocar una sensación de riesgo para quienes contestan.
- Recuerde que cada interrogante debe cumplir dos tareas: reunir la información deseada y hacerlo en una forma útil.
- Adapte la encuesta a los niveles educativos y laborales del grupo al que planea aplicarla.
- Si tiene una encuesta anterior que haya funcionado, ¿por qué volver a inventar la rueda? Use ese formato.

Figura 5-1 Muestra de Encuesta

Cuestionario para Analizar Habilidades de Supervisión

(Objetivo: Determinar si es necesario capacitar a los supervisores *actuales* en tareas básicas; específicamente, realizar un «ajuste» en las habilidades de planeación y organización—incluyendo administración del tiempo, delegación y comunicación eficaz).

A. Por favor, responda a cada uno de los enunciados siguientes con un *sí*, cuando signifique que es cierto para usted, o un *no*, cuando no describa su actividad o sentimientos en forma correcta.

to de su
e busca.
ncionan
sia en la

énes y a
ántos y
encon-
tas. La
sponc.
uando

uestas
útil y
nenos
mbos

pretar

quisa

modo
as e

ante
ades

e la
tos

n el
o la
ara

la

uc

a

	<i>SI</i>	<i>NO</i>
1. Siento que comprendo por completo los objetivos generales de todas las actividades de nuestra compañía para el año siguiente.	_____	_____
2. Creo que tengo claras las expectativas para el próximo año de la unidad que dirijo.	_____	_____
3. He desarrollado un plan de desempeño de mi unidad para el año siguiente, de acuerdo con los objetivos y expectativas de la empresa.	_____	_____
4. He compartido este proyecto de desempeño de la unidad con mi gerente (superior).	_____	_____
5. He compartido este proyecto de desempeño con mis subordinados.	_____	_____
6. He proporcionado ideas/opiniones a mi gerente para considerarlas en el esfuerzo general de planeación.	_____	_____
7. He obtenido opiniones de mis subordinados para planear al nivel de la unidad y por encima de ella.	_____	_____
8. No tengo tiempo para pensar mucho en la planeación del desempeño. Sólo necesito que el trabajo se haga.	_____	_____
9. A mis subordinados no les gustaría participar en el proyecto de rendimiento. Ellos quieren que yo sea el jefe.	_____	_____
10. Necesito mayor instrucción sobre la planificación del desempeño.	_____	_____

Figura 5-1. Muestra de Encuesta (continuación)

B. Liste los pasos que sigue para crear su proyecto de desempeño.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

C. Por favor, conteste lo siguiente encerrando en un círculo el número que identifica la frecuencia con que la declaración es cierta para usted: 1) nunca 2) rara vez, 3) en ocasiones, 4) generalmente, y 5) siempre.

1. Planco con anticipación mis actividades diarias.

1 2 3 4 5

2. Difícilmente consigo todo lo que planco.

1 2 3 4 5

3. Mi departamento está tan ocupado que es virtualmente imposible planear mi horario.

1 2 3 4 5

4. Por lo general logro las cosas importantes que he planeado.

1 2 3 4 5

5. Siento que no hay suficiente tiempo para todo lo que debería terminar en mi trabajo.

1 2 3 4 5

6. Yo soy el único que sabe cómo emprender un proyecto.

1 2 3 4 5

7. Trabajo más horas que cualquier persona en mi unidad.

1 2 3 4 5

8. Quedo exhausto por las pesadas demandas de ser un supervisor.

1 2 3 4 5

Figura 5-1. Muestra de Encuesta (continuación)

D. Encierre en un círculo la respuesta que describa con más precisión su forma de supervisar.

1. Me reúno con mis subordinados.
 - a) Con regularidad.
 - b) Según lo requieren las nuevas tareas y seguimientos.
 - c) Cuando me lo piden.
2. Por lo general proporciono retroalimentación.
 - a) Cuando el trabajo necesita mejorarse.
 - b) Cuando el trabajo está bien hecho.
 - c) Cuando me lo piden.
3. Deseo que la compañía:
 - a) Ofrezca más capacitación para las habilidades de mis subordinados.
 - b) Me permita contratar personal más talentoso.
 - c) Relacione la capacitación con necesidades reales.

E. Por favor, conteste cada una de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál considera el mayor desafío como supervisor este año?
2. ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes como supervisor?
3. ¿En cuáles áreas siente que podría mejorar su habilidad como supervisor?

Gracias

Nombre: (opcional) _____

- Ponga a prueba el cuestionario con anticipación. Aplíquelo a amigos, familiares o colaboradores y, si es posible, a varios miembros de la misma empresa, para estar seguro de que no resulta ambiguo ni amenazador, y de que obtendrá la información que busca.
- Asegúrese de conseguir todas las aprobaciones necesarias antes de distribuir su encuesta.

Figura 5-2. Formatos de Preguntas (ordenadas de las de respuesta más limitada a las de más abierta).

<i>Tipo de Pregunta</i>	<i>Ejemplo</i>
Sí/ No	<p>¿Emplearía «Option/Command/M» para seleccionar todo un documento?*</p> <p>¿Estaría a favor de un descanso de diez minutos en la mañana?</p>
Opción Múltiple	<p>¿Cuál de los siguientes procedimientos para seleccionar un párrafo es incorrecto?</p> <p>a) Ponga el cursor al inicio del párrafo / desplácese hasta el final del párrafo / coloque el apuntador después de la última palabra del párrafo / oprima «shift» / mientras presiona «shift», haga clic con el ratón.</p> <p>b) Coloque el apuntador al inicio del párrafo / haga clic y mantenga sostenido el botón del ratón / arrastre diagonalmente sobre el párrafo / suelte el botón del ratón.</p> <p>c) Emplee el área de selección del extremo del margen izquierdo / haga doble clic con el ratón.</p> <p>d) Todos los anteriores.</p>
Selección de Menú	<p>De los procedimientos siguientes, marque los que <i>no</i> sigan normalmente.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Emplea el menú «ventana» para cambiar de un documento abierto a otro.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Usa un comando de menú para subrayar la copia.</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Emplea el menú «formato» con el fin de copiar un estilo para un documento nuevo.</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Configura y usa un glosario personal para ahorrar tiempo.</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Cierra en forma manual todos los documentos y ventanas en el escritorio antes de apagar.</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Utiliza «Command» «Q» para reducir el tamaño de punto.</p> <p>Los siguientes son pasos que podrían seguirse para dar formato a un documento. Marque los que usaría.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. «Tab», «espacio», y «retorno» para sangrar y crear columnas.</p>

Fig

Tipo

Respu

Difere

Figura 5-2. Formatos de Preguntas (continuación)

más
—
—
todo
en la
ionar
nasta
de la
ntras
clic
astre
atón.
rgen
c no
e un
opia.
piar
orrar
ntos
año
dar
ar y

Tipo de Pregunta	Ejemplo
	<ul style="list-style-type: none"> — 2. Seleccionar el menú «definir estilos» / elegir «abrir» para copiar un estilo — 3. Seleccionar el menú «definir estilos» / crear estilos individuales — 4. Seleccionar «plantilla» del escritorio / copiar la plantilla al documento nuevo — 5. Crear el «cuadro de trabajo» del documento de los comandos de estilo que se van a usar conforme se requieran. — 6. Seleccionar «preparación de página» como parte de su formato para vincular documentos en una secuencia de impresión. — 7. Emplear «vista preliminar» para numerar páginas o cambiar los márgenes
<p>Respuesta de Menú</p>	<p>De los procedimientos siguientes, encierre en un círculo si los usa: (a) con regularidad, (b) en ocasiones, (c) rara vez, o (d) nunca.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Vincular las secuencias de impresión. (a) (b) (c) (d) 2. Emplear dos o más columnas en una página. (a) (b) (c) (d) 3. Incluir varias fuentes en una aplicación. (a) (b) (c) (d) 4. Respalidar inmediatamente el trabajo terminado. (a) (b) (c) (d)
<p>Diferencial Semántico</p>	<p>Evalúe cómo se siente respecto de lo siguiente marcando: a) excelente, b) bien, c) regular, o d) deficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Excel (a) (b) (c) (d) 2. Microsoft Word (a) (b) (c) (d) 3. Aldus Pagemaker (a) (b) (c) (d) 4. Graphic Works (a) (b) (c) (d)

Figura 5-2. Formatos de Preguntas (continuación)

<i>Tipo de Pregunta</i>	<i>Ejemplo</i>
Listas descriptivas	<p>Liste y numere en secuencia los pasos que sigue cuando inserta una gráfica o diagrama en el cuerpo del texto.</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p> <p>4 _____</p> <p>5 _____</p>
Caso Clínico	<p>Describa lo que haría en la situación siguiente: Ha terminado de preparar una hoja de cálculo grande y ya emitió un comando: «Imprimir». La impresora ha empezado a imprimir la copia. De repente, su asistente le entrega un fax que acaba de llegar que modifica algunas de las cifras en la hoja de cálculo. ¿Qué debe hacer?</p>
Ensayo	<p>Describa como ejecutaría cada una de las tareas siguientes:</p> <p>a) Crear una gráfica de barras en Excel.</p> <p>b) Diseñar una diagramación de página en Microsoft Word para un boletín.</p> <p>c) Incorporar una gráfica en Microsoft Word y hacer que el cuerpo del texto se amolde a ella.</p>

*Todos los ejemplos de operaciones en computadora empleados aquí son de Microsoft Word o Microsoft Excel en una computadora Macintosh SE.

Decida cómo distribuirá la encuestas. Puede entregarlas a los empleados cuando salgan, enviarlas a sus domicilios, incluirlas con sus cheques de pago, insertarlas en la publicación interna o colocarlas en la cafetería para que las tomen a voluntad.

Incluirlas con el cheque de pago implica autoridad y quizás consiga una respuesta mayor, pero es menos probable que las respuestas sean críticas. Distribuir las encuestas a los empleados cuando salen del trabajo permite obtener una respuesta generalmente balanceada. Enviarla a los domicilios tal vez le dé los resultados más honestos; pero también, en ocasiones, una respuesta baja. Las encuestas insertadas en las publicaciones internas o que se dejan en lugares convencionales tienden a generar respuestas honestas, pero tienen la tasa más baja de devolución.

Entrevistas

Hay dos problemas con las entrevistas: consumen mucho tiempo y gran parte de lo que se discute puede ser irrelevante. El primero puede resolverse limitando sus entrevistas a verificar la precisión de los datos que ha recopilado de otra forma. Simplemente seleccione personas al azar del grupo que ha observado o encuestado. O bien, sólo entreviste personal de mando o de supervisión para aclarar la información reunida. Este enfoque tiene el beneficio adicional de establecer contactos con estos directivos. También introduce el riesgo de que distorsionen o falsifiquen los datos para tratar de cubrir un desempeño deficiente. Si éste es el problema, combine las entrevistas para tener una muestra representativa válida.

El segundo problema, demasiada información irrelevante, se evita planeando con cuidado sus entrevistas. La entrevista genera los datos más completos; constituye una parte integral del análisis de tareas y de la valoración. También es una parte importante de la observación de campo y, como se acaba de ver, permite verificar eficazmente la información generada por la encuesta. Si planea sus entrevistas, pueden darle resultados muy efectivos con una inversión mínima de tiempo.

Éstos son los ocho pasos para planear y usar la entrevista con el fin de recopilar datos para el análisis de necesidades:

1. *Seleccione gente clave.* A menos que desee primeras impresiones, es probable que los empleados nuevos no proporcionen datos significativos. Cuando entreviste a supervisores, elija a quienes le digan lo que necesita saber.

2. *Haga breves sus entrevistas.* No es sólo que los empleados no tengan tiempo sino que entre más prolongada sea la entrevista, más tiempo requerirá para clasificar los datos.

3. *Fije sus metas antes de preparar las entrevistas.* Debe saber lo que desea obtener en cada caso. No lo piense, póngalo por escrito. Tenga en mente sus objetivos mientras realiza la entrevista, para mantenerse en el tema y que el encuentro sea breve.

4. *Conozca con quiénes está hablando.* Cumpla con su parte e investigue la posición de los entrevistados en la red política y de la organización.

5. *Planee las preguntas y la secuencia que va a emplear.* Después, úselas. Recuerde, necesita saber qué sucede (cómo hacen lo que hacen), cuáles habilidades intervienen, cuáles problemas hay y cuánto cuestan, cuál es la estructura política y organizativa que rodea estas tareas y cuáles son las actitudes hacia el trabajo y las dificultades.

Si hay aspectos delicados o emocionales, tal vez tenga que elegir cuidadosamente las palabras y frases. Emplee preguntas de respuesta abierta y escuche activamente. (Véase el Cap. 4.)

6. *Haga breve la entrevista.* De diez a veinte minutos deben ser suficientes, a menos que hable sólo con una persona clave para obtener todos los datos. Incluso entonces, no pierda tiempo.

7. *Aclare los resultados con los entrevistados.* Informe lo que hace con los datos y brinde la oportunidad de aprobar o sugerir cambios en su propuesta para modificar los procedimientos.

8. *Use sus preguntas como lineamiento.* No dude en preguntar más y pedir aclaraciones.

Diferencias entre Entrevistas y Encuestas

- Tiempo dedicado
 - Impacto personal
 - Oportunidad para la falsificación
 - Función de interpretación subjetiva y personalidad
 - Empleo de preguntas de respuesta específica frente a las de respuesta abierta
 - Posibilidad de emplear datos de la encuesta para aclarar aspectos de la entrevista
 - Posibilidad de recurrir a las entrevistas para comprobar información de la encuesta (y viceversa)
 - Medios para registrar datos.
-

Hay varias diferencias importantes entre las entrevistas y las encuestas que deben considerarse al decidir cuál formato usar y cuándo hacerlo. Las entrevistas requieren mucho más tiempo que las encuestas. La planeación es igual, pero la recopilación e interpretación de datos toma más tiempo. Las encuestas son necesariamente mucho más impersonales que las entrevistas y brindan una oportunidad mayor de mentir.

Debido a que el contacto es personal, las entrevistas son mucho más subjetivas y, por lo tanto, más abiertas a la interpretación. Debido a ello, resulta mucho más difícil evaluarlas y obtener datos de ellas, pero provocan comentarios muy indicativos que pueden incorporarse y emplearse como medio de convencimiento en propuestas y justificaciones. Las encuestas se prestan para preguntas de respuesta limitada, en tanto que las entrevistas suelen ser más abiertas. Sin embargo, la entrevista le permite el uso flexible de todos los formatos.

Se puede usar cualquier esquema para verificar otro, pero los datos de una encuesta son mucho más fáciles de registrar y cuantificar, por lo que esa forma se presta mejor para las comprobaciones durante las entrevistas. Registrar la información en las entrevistas es un problema; lo ideal es grabarlas, si el entrevistado no pone objeciones. Si no lo acepta, es preferible que otra persona esté presente y tome notas, para que el entrevistador se concentre en las preguntas y las respuestas que recibe.

Un comentario final sobre la preparación de entrevistas. Es fácil salirse del tema en el devenir de una discusión interesante. Una forma de asegurar que los encuentros reúnan datos sobre los mismos temas y que, por lo tanto, sean comparables, es crear una lista básica de ocho o nueve preguntas que se hagan siempre a todos los entrevistados. De esta forma se tiene la seguridad de que al observar los datos, se podrán comparar manzanas con manzanas.

Grupos Objetivo

Una forma especial de entrevista es el grupo objetivo. Tiene varias ventajas sobre las entrevistas personales, entre las cuales está que consume mucho menos tiempo. Un grupo objetivo es una reunión, una junta de un grupo de directivos o administradores para analizar, mediante preguntas y respuestas, los problemas que necesita conocer el departamento de capacitación. Es en realidad, una entrevista con un grupo. Los mejores grupos objetivo se conducen de modo muy similar a las clases de adiestramiento, con objetivos, métodos, actividades en equipo y mucha discusión socrática.

Para planear este tipo de grupo, primero debe decidir a quiénes invitará. Por lo regular, la cantidad óptima es entre doce y quince personas. Un número mayor es molesto; con menos se corre el riesgo de no obtener opiniones bastante diversas. Invite a las partes que representen todos los aspectos de un tema controversial. Un grupo objetivo entre amigos sólo se ratifica a sí mismo. Usted pretende que estén representados todos los aspectos para obtener una imagen completa y precisa.

No es aconsejable que haya subordinados y jefes en el mismo grupo objetivo. Los subordinados tienden a complacer a los directivos y éstos tienden a mostrar su posición superior. Estos dos tipos de conducta impiden obtener una imagen precisa y deben evitarse. Por otra parte, debido a que las personas en diferentes regiones del país con frecuencia tienen normas de conducta distintas y sostienen opiniones diversas, en ocasiones es necesario celebrar varios grupos objetivo con los mismos temas en diferentes lugares y con poblaciones distintas.

Una vez que conozca su población, fije objetivos claros para lo que pretenda conseguir, igual que en una sesión de capacitación. Como ésta es una entrevista, los objetivos pueden ser simplemente una lista de datos claves que debe obtener. En seguida, todas las actividades del grupo se concentrarán en el objetivo.

El tercer paso es crear actividades para que los participantes trabajen en la sesión. Uno de los beneficios adicionales de estos grupos, y que no ofrecen otras formas de recopilación de datos, es la sinergia que surge de los equipos de personas interactuando sobre los problemas presentados. La información de las actitudes y habilidades se revela conforme los participantes trabajan con las historias clínicas, las simulaciones o los proyectos de grupo. Por lo general, distribuyo a los asistentes

se del
ic los
sean
agan
ue al

obre
po.
s o
nas
na
do
les
rá.
ro
te
na
d
n

en grupos de tres o cuatro, y doy a cada equipo un caso clínico o un conjunto de problemas (definidos mediante una encuesta o conjunto de entrevistas previas) tal vez con algunas respuestas tentativas. Después, les pido que evalúen las soluciones y encuentren otras mejores, si pueden.

Planeación y Conducción de Grupos Objetivo

1. Decida la población.
2. Fije objetivos.
3. Diseñe actividades para el grupo:
 - Situaciones de casos.
 - Simulaciones.
 - Proyectos de grupo.
4. Proponga soluciones tentativas a los problemas previstos, para que se conviertan en los temas de discusión y/o negociación.
5. Prepare una serie de preguntas para conducir a los participantes a discutir los aspectos pertinentes.
6. Determine límites de tiempo.
7. Reserve un momento adecuado y avise a los asistentes.
8. Agradezca a los participantes su ayuda.

Para que el grupo objetivo sea más eficaz, siempre debe tener una serie de soluciones que el equipo pueda evaluar y desafiar. Dichas respuestas estimulan las discusiones y le permiten exigir al grupo que las optimice y, en el proceso, revele el *statu quo* de las cuestiones que rodean esos problemas. Además, como lo haría en una entrevista, prepare una serie de preguntas fundamentales para analizarlas.

Asegúrese de reservar un periodo adecuado con mucho tiempo de anticipación. Dos horas deben ser suficientes para un grupo objetivo. Una hora resulta apresurado y deja fuera algunas cuestiones, en tanto que más de dos horas cansa y, en ocasiones, disgusta a los participantes. Avise a los concurrentes con bastante anticipación para que puedan asistir y asegúrese, antes de que se vayan, de agradecerles su ayuda y participación activa.

Revisión de Registros

Pueden revisarse varios tipos de registros para investigar esta fase del análisis de necesidades relativa a los problemas. Estos registros también se emplean para determinar el nivel de desempeño actual. Los siguientes son algunos de los que generan datos útiles:

Registros de ausentismo	Registros de quejas
Reportes de visitas de ventas	Cifras de residuos y desechos
Cifras de embarque	Evaluaciones de capacitación
Cifras de rotación	Demandas de compensación a trabajadores
Evaluaciones de empleados	Entrevistas de salida
Reportes de enfermería	Reportes y cifras de inspección
Cifras de producción	Cifras de control de calidad
Reportes de accidentes relacionados con la seguridad	Registros de visitas de servicio al cliente

No lo olvide, el propósito de un análisis de necesidades no es asignar culpas, ni tampoco solucionar problemas, sino sólo reunir datos que proporcionen una imagen de cuáles habilidades pueden cambiarse para mejorar la situación.

Análisis de Tareas

Un análisis de tareas cumple dos funciones primordiales: puede constituir un medio de diagnóstico para el análisis y una guía de prescripción o regulatoria para preparar programas de capacitación. Cuando se emplea para el análisis de necesidades, se convierte en una observación detallada de lo que se está haciendo exactamente. En relación con el programa de adiestramiento, es una descripción minuciosa de lo que debe hacerse. Cuando se usa a manera de prescripción —el análisis formal de tareas— debe ser preciso y más pormenorizado porque constituye el modelo para el desempeño. Este tema se desglosa en el Cap. 7.

Sin embargo, cuando se utiliza como diagnóstico no necesita ser tan detallado. Simplemente está documentando cómo se realiza el trabajo en la actualidad; en gran parte, esto implica hacer observaciones minuciosas y anotarlas. Cuando se relaciona con habilidades técnicas detalladas —por ejemplo, en una operación de torno— debe estudiar cada movimiento con toda precisión y preguntar al operador qué hace y por qué. De esta forma, el estudio determina la línea de partida del desempeño.

El análisis de tareas define los extremos superior e inferior del rendimiento entre el nivel actual y el deseado. De hecho, el análisis de necesidades suele denominarse “análisis de brechas”, porque, técnicamente define los parámetros de esta brecha. Esta relación se expresa por medio de la fórmula siguiente*:

Desempeño Requerido — Desem. Actual = Necesidad Potencial de Capacitación

$$DR - DA = NPC$$

*Fórmula tomada de un seminario de la *American Management Association* llamado «Developing Effective Training Needs Analysis» (Preparación de Análisis Eficaces de Necesidades de Capacitación), elaborado por la Dra. Elaine Ré.

Estos son algunos lineamientos para conducir un análisis de tareas descriptivo e informal:

- Obtenga permiso de los supervisores y del personal al que analizará.
- Observe a las mismas personas en diferentes ocasiones. La primera vez pueden cohibirse o tal vez obligarse a ejecutar la tarea «mejor» de lo que lo harían normalmente.
- Asegure a las personas que su propósito no es punitivo y que sólo se beneficiarán si lo ayudan. Hágalos sentir especiales, que es honroso el ser observados.
- Debido a que las normas se fijarán después, recuerde que debe registrar estrictamente lo que se hace, no lo que debe hacerse o lo que a usted o a los demás les gustaría que se hiciera.
- Una vez anotadas las actividades, revíselas paso a paso con la persona que observó, para asegurarse de haber captado el desempeño real.
- Si puede (y es conveniente), filme la operación, con autorización. Puede estudiarla en cámara lenta y la cinta servirá como un documento irrefutable. Efectúe un análisis escrito paso a paso de la filmación, el cual será mucho más útil al escribir su programa.

Sus resultados deben parecerse a un programa de computación y detallar uno a uno todos los procedimientos. Un análisis de tareas es exactamente eso —un registro minucioso de cómo se ejecuta una tarea. Documentaremos cómo realizar un análisis de tareas más detallado, en el Cap. 7.

Sesiones de Valoración

Algunas ocupaciones requieren valoraciones frecuentes, casi siempre pruebas de desempeño obligatorias que se aplican a los empleados claves para conservar su puesto. Por ejemplo, los pilotos de líneas aéreas deben someterse a pruebas con simuladores cada seis meses. De igual forma, pero sin la presión de estar a prueba, los departamentos de bomberos voluntarios compiten unos con otros para conservar sus habilidades. Los rodeos se originaron en el Oeste por razones muy similares. Son una forma de diversión y una oportunidad de valorar las destrezas. Las sesiones de valoración de muchos tipos son oportunidades excelentes para que los capacitadores evalúen los niveles de rendimiento. Si su compañía practica tales actividades, úselas.

Una forma de valoración de uso más difundido es la entrevista personal que los supervisores o directivos sostienen para evaluar el desempeño de un empleado. Cada empresa usa nombres y formatos diferentes para tales entrevistas,

pero todas son, de hecho, sesiones de valoración que, por lo general, se registran en el archivo personal del empleado. Recopile datos de estas sesiones entrevistando a los supervisores o gerentes.

Si tiene acceso a ellos, consulte los reportes de personal. Ésta puede ser un área delicada, debido a que los empleados examinados generalmente no saben que usted lo hace. Si siente dudas acerca de tal examen o su compañía se incomoda con él, no lo emplee.

Determinación del Nivel de Desempeño

La mayoría de las veces, la información recopilada revelará el nivel actual de desempeño. Indudablemente eso sucede con los análisis de tareas y las sesiones de valoración. Sin embargo, en las encuestas o entrevistas dicho nivel no siempre es evidente. En estos casos, tendrá que profundizar con un análisis de tareas informal para establecer la línea de partida del rendimiento.

No necesita más detalles que los necesarios para: 1) indicar cuáles funciones necesitan capacitación, y 2) convencer a la administración de que es necesario el adiestramiento.

Si adopta una posición proactiva y anticipa una necesidad de enseñanza para una tarea que todavía no se realiza —por ejemplo, habilidades con procesadores de palabras para las secretarías antes de que su compañía adquiera el equipo— debe investigar fuera de la empresa para establecer los parámetros de desempeño. Esto puede hacerse entrando en contacto con capacitadores de otras organizaciones, saliendo a buscar vendedores o agencias de servicio que ya tengan cursos en el área de interés y comparando sus propuestas con lo que ya se practica en tareas similares o relacionadas.

Examen de la Viabilidad

Una vez que haya descubierto un problema e investigado su naturaleza y causas precisas, debe volver a preguntarse, «¿es éste un problema de capacitación?». Si no lo es, no tiene caso proseguir. Si es una cuestión de adiestramiento, adelante. Su siguiente paso es evaluar el clima político de la organización.

Rara vez conseguimos lo que deseamos sin oposición. Los demás tienen sus propios programas y metas, los cuales pocas veces son completamente paralelos a los nuestros. Esto significa que es casi seguro que algunos directivos se opongan a sus esfuerzos proactivos de enseñanza. Antes de dedicar tiempo y esfuerzo a trabajar en los detalles de lo que se propone, analice la viabilidad política de sus proyectos.

Una de las reglas fundamentales de la política en las oficinas es, «nunca llame a junta, a menos que conozca el resultado con anticipación». Esto significa

general, se registran de estas sesiones

nal. Ésta puede ser generalmente no saben compañía se incomoda

el nivel actual de áreas y las sesiones o nivel no siempre análisis de tareas

ir cuáles funciones que es necesario el

ad de enseñanza habilidades con compañía adquiera er los parámetros capacitadores de e servicio que ya con lo que ya se

raleza y causas capacitación?». Si ento, adelante.

demás tienen mente paralelos os se opongan o y esfuerzo a olítica de sus

as es, «nunca Esto significa

que debe saber cuáles serán sus fuentes de resistencia; si tienen posibilidades de bloquearlo, no continúe. Conserve sus datos listos para cuando cambie el clima o el personal, o bien, espere hasta que el problema mismo se modifique. Cuando el tiempo mejore, avance; pero siempre valore sus posibilidades de éxito antes de invertir mucho trabajo en el proyecto. Los siguientes son cinco consejos que le ayudarán a evaluar el clima político:

1. Entérese de quién se ha opuesto a los proyectos de capacitación en el pasado y quién los ha apoyado.
2. En cada caso anterior, pregunte a quienes estuvieron a favor del adiestramiento por qué lo apoyaron y por qué consideran que los demás se opusieron.
3. Decida qué puede hacer por los que probablemente se opongan. Si no sabe, pregúnteles. Adopte la posición de que desea proporcionarles el mejor servicio posible y necesita saber lo que puede hacer por ellos. Esta es una negociación como cualquier otra (véase el Cap. 16). Esté preparado para hacer concesiones e intercambios.
4. Emplee la red de la organización. Ponga toda la presión posible en sus oponentes para que se muevan en su dirección. Si siguen inflexibles, examine todos sus argumentos u opiniones de oposición y elabore refutaciones sólidas.
5. Cuando proponga su programa de capacitación, incluya sus impugnaciones para cada oposición (véase el Cap. 15).

Debe hacerse una pregunta final cuando se examina la viabilidad. ¿Hay otras soluciones al problema? Cuestione esto y también hable con quienes están de su parte; lo definirá como una persona razonable. No parecerá que construye un imperio para sí mismo si le pide a los demás sus opiniones. Además, también se enterará si hay en realidad otras soluciones. Más gente se sentirá responsable de corregir el problema, de modo que la solución no dependerá por completo de usted. Por último, permite a quienes se oponen resolver el problema a su modo. Este solo paso puede convertir a un enemigo en un aliado. De hecho, pedir respuestas a los demás lo convierte en un jugador de equipo, lo cual es una excelente posición para una función de servicio que se encuentra en el lado equivocado de los libros de contabilidad.

Determinación del Tamaño del Esfuerzo de Capacitación

Si el clima político es relativamente tranquilo, es el momento de pasar de la recopilación de datos a la preparación de una respuesta para ellos. Debe decidir el alcance, duración, formato, ubicación, costo, frecuencia y población que comprenderá:

• *Alcance.* Pregúntese qué cubrirá el programa. ¿Cuánta información necesita enseñarse? ¿Cuál es la meta de la administración con tal adiestramiento? ¿Qué se logrará para la compañía con la enseñanza?

• *Duración.* ¿Cuánto tiempo necesitará para llevar a cabo el cambio que pretende? ¿Cuánto cuesta mantener alejados de sus empleos a los trabajadores y directivos durante un tiempo considerable, por ejemplo, diez, quince, veinte, ochenta horas?

• *Formato.* ¿Se presta el tema para un formato que ya conozcan los participantes? Por ejemplo, tres horas cada mañana durante seis días; un día a la semana durante seis semanas consecutivas. ¿Ya hay un formato particular que le agrada a la fuerza de trabajo? ¿Han funcionado otros formatos para esta organización en el pasado? ¿Para otras organizaciones?

• *Ubicación.* ¿Dónde es mejor celebrar la capacitación? Consulte el Cap. 12 para tener más información sobre el tema. ¿Cuáles son los factores de costo implícitos en las diferentes ubicaciones?

• *Costo.* ¿Cuál es el costo total de crear este paquete de adiestramiento? ¿Cuánto cuesta comprar un paquete ya preparado? Para saber más de esto consulte el Cap. 9. ¿Cuáles de estas alternativas cumplen mejor con sus necesidades? ¿Cuánto cuestan los apoyos visuales o equipo nuevo?

• *Frecuencia.* ¿Con qué frecuencia se ofrecerá el programa de capacitación? ¿Cuáles son las cifras de amortización de costos para cada una de las frecuencias posibles?

• *Población.* ¿Quiénes serán capacitados? ¿Cuánto costará el adiestramiento por persona?

Cuando haya contestado estas preguntas y decidido cuál forma provoca mejor el cambio necesario detectado con la investigación anterior, pase a la fase final de su análisis de necesidades: la justificación del gasto para la compañía.

Justificación del Costo

La administración a todos los niveles se interesa por las utilidades de la empresa: ¿Cuánto va a costar la enseñanza? La fórmula para determinarlo es muy simple en realidad. Obtenga el total de los costos del programa como le gustaría hacerlo; después, la forma más económica posible de realizarlo.

Si usted mismo prepara el programa, incluya el costo de su tiempo. También incorpore cualquier costo de preparación (copiado, mecanografiado, materiales) y de servicios externos tales como los paquetes no especializados o consultores. Registre los resultados y preséntelos en dos formas: 1) el costo total para la compañía, y 2) el costo por persona para la organización.

¿Cuánta información necesita el adiestramiento? ¿Qué se

trá a cabo el cambio que
debe a los trabajadores y
lo, diez, quince, veinte,

¿Cómo ya conozcan los parti-
cipantes días; un día a la semana
debe articular que le agrada a
esta organización en el

¿Cómo? Consulte el Cap. 12
sobre los factores de costo

¿Cómo debe de adiestramiento?
¿Cómo más de esto consulte
con sus necesidades?

¿Cómo programa de capacitación?
¿Cómo una de las frecuencias

¿Cómo evaluará el adiestramiento

¿Cómo o cuál forma provoca
anterior, pase a la fase
debe o para la compañía.

¿Cómo necesidades de la empresa:
¿Cómo cuánto es muy simple
¿Cómo o le gustaría hacerlo;

¿Cómo su tiempo. También
¿Cómo (grafinado, materiales)
¿Cómo dados o consultores.
¿Cómo costo total para la

Ahora calcule cuáles serán, en términos monetarios, los resultados del desempeño mejorado. Para efectuar estos dos cálculos, necesitará la información siguiente:

Meta de Desempeño. El análisis de tareas es la parte de su análisis de necesidades que le proporcionará una meta de desempeño. (La creación de un análisis formal de tareas se cubre en el Cap. 7.) Tal estudio define las habilidades específicas necesarias para ejecutar una labor. Es el extremo superior de la brecha que define todo el análisis de necesidades. Recordará que, una vez que ha descubierto esta brecha, necesita definir los objetivos de la capacitación antes de crear un curso para cerrarla. Estos objetivos de adiestramiento son sus metas de desempeño; definen las habilidades nuevas que se van a adquirir durante la capacitación propuesta.

Unidades que se van a Medir en la Evaluación. ¿Cómo sabrá que su enseñanza está funcionando? ¿En qué se basa para evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral diario de los capacitados? La respuesta consiste en vigilar las fuentes de información que empleó para elaborar su análisis de necesidades. Si revisó los registros de servicios al cliente, entonces vigílelos. Si encuestó supervisores, entonces vuelva a interrogarlos. Si documentó la necesidad de un mejoramiento en el desempeño usando grupos objetivo, invite a las mismas personas otra vez a discutir y documentar el mejoramiento proporcionado por la capacitación. Emplee las brechas descubiertas para aislar actividades observables que pueda vigilar como variables de costos.

Valor Monetario para Cada Unidad. En ocasiones, ésta es una tarea difícil. Implica asignar una cifra de dinero a cada habilidad que enseñe o a cada hora de capacitación que conduzca. Cuando instruye para mejorar las habilidades de medición del control de calidad, puede documentar fácilmente la eficiencia optimizada. Pero cuando enseña habilidades de comunicación interpersonal a gerentes, el impacto monetario es mucho más difícil de precisar. Uno de los medios más eficaces es comparar la eficiencia (por ejemplo, tiempo ahorrado) antes y después de la capacitación. Después, usando el salario del gerente como base, divídalo para saber cuánto gasta la compañía en cada minuto del tiempo de esa persona. Ahora los minutos ahorrados tienen un impacto monetario directo.

Si su organización usa descripciones de trabajos que definen el porcentaje de tiempo laboral que debe consumir cada una de las obligaciones de las personas, aumentando o moldeando el control de un gerente sobre cualquiera de estas responsabilidades, puede fácilmente comparar el costo con el desempeño mejorado por su capacitación. Vuelva a emplear el sueldo total, pero sepárelo en porcentajes. De este modo, la enseñanza ayuda al administrador a dedicar por

completo el 65 % de su tiempo laboral a las tareas definidas como más importantes para ese empleo (es decir, el 65 % del tiempo del empleo).

Puede asignar un valor monetario a casi cualquier cosa, pero siempre tiene más peso cuando se documenta directamente. Tuve un cliente cuya compañía redujo en 800 000 dólares su presupuesto de capacitación en seguridad, durante una baja económica. Después de vigilar los percances relacionados con la seguridad y el tiempo perdido por accidentes durante los siguientes doce meses, el departamento de capacitación pudo demostrar que el recorte de los gastos de adiestramiento en seguridad tuvo un costo para la compañía de 7.5 millones de dólares, sólo en el primer año. No es necesario decir que la administración restableció con rapidez el presupuesto para capacitación.

Incluso algo tan difícil de determinar como la actitud de quienes contestan el teléfono, puede recibir un valor monetario. Por ejemplo, calcule la aportación monetaria promedio de un cliente y después cite los resultados de la encuesta que apareció en marzo de 1979 en la revista *U.S. News and World Report*, la cual indicó que el 68 % de los clientes que cambiaron de vendedor lo hicieron por la actitud de un solo empleado. Si documentara (o estimara) la cantidad de clientes que su organización perdió en cierto periodo, tomara el 68 % de ellos y multiplicara esa cifra por el valor promedio de negocios provenientes de cada uno, tendría una cifra de dólares perdidos por la actitud de un empleado. Multiplique esa cifra por la cantidad de empleados que capacitaría y tendrá un argumento bastante convincente.

Por lo tanto, para asignar un valor monetario a estos elementos intangibles, estime una cantidad por instancia (por artículo, cliente, hora, día o lo que sea), después use otra fuente (cifras de sueldos, el costo de capacitar a un empleado nuevo, una encuesta, promedios industriales, reportes de *Dun & Bradstreet*, etc.) para demostrar el valor de impedir una pérdida o mejorar el desempeño de la compañía. Relacione el costo promedio por instancia, o por unidad que se va a medir, con la pérdida o mejoramiento promedio basado en las estadísticas. Después, exprese esta diferencia como una relación. Por ejemplo, por cada dos dólares gastados en capacitación, se ahorrarán (o ganarán) cinco; esto es, una relación de 2:5.

Un método alternativo es citar una sola instancia importante, en la cual la compañía perdió por falta de adiestramiento de los empleados. Por ejemplo, suponga que una organización ganó un contrato de 10 millones de dólares, pero perdió dinero con él por deficiencias en las habilidades para presupuestar. Podría justificar fácilmente un curso en elaboración de presupuestos para los directivos con autoridad de mando.

Tiempo Necesario para Capacitación. El tiempo es un factor de costo importante en la enseñanza. Afecta dos áreas: primero, el dinero que se paga a los empleados por dedicar tiempo a la capacitación y no a su trabajo, y segundo,

la velocidad con la cual los empleados recién adiestrados pueden aplicar las habilidades que les ha enseñado y que ahorrarán dinero. Si la capacitación requiere meses, el costo se vuelve prohibitivo. Pero incluso la enseñanza más costosa es justificable si el desempeño mejorado es inmediato y se comprueba con eficiencia.

Nivel Actual de Desempeño. Éste lo forman los datos que ha recopilado durante su análisis de necesidades. Por supuesto, usted lo emplea para conocer cuánto cuesta mantener el statu quo y cuánto cuesta mejorarlo.

Número de Personas que se van a Adiestrar. Es particularmente importante desglosar esta cifra cuando justifique un gasto inicial grande para introducir una unidad de capacitación. Como verá en el Cap. 11, la instrucción interactiva mediante videodiscos tiene un costo alto. Los programas de nivel básico tienen un costo inicial de 250 000 dólares. Realmente sería prohibitivo capacitar sólo a diez o doce personas a ese costo. Pero si adiestra a mil personas durante un tiempo determinado, el mismo programa sólo cuesta 250 dólares por persona.

Costos de Capacitación. Hay varios costos que afectan el presupuesto del adiestramiento. Los analizaremos en el Cap. 13 cuando hablemos de métodos de elaboración de presupuestos. Sin embargo, el costo de cada programa de enseñanza puede (y por la justificación de costos, debe) desglosarse dentro de su propio presupuesto. Los factores comunes son:

- **Tiempo de preparación.** El método práctico para desarrollar un curso es que cada hora de instrucción o tiempo de clase requerirá de tres a cuatro horas de planeación y organización. Preparar la enseñanza es un asunto que consume tiempo; y el tiempo es dinero en términos de salarios de departamentos o del costo de contratar asesores externos. Multiplique el sueldo por hora de cada persona que trabaja en la preparación o por la cantidad total de horas que ha dedicado a la planeación del curso. Suma todas las personas participantes (incluyendo la ayuda secretarial) para obtener la cifra total del costo.

- **Espacio para la capacitación.** Si emplea instalaciones externas, habrá que pagar la renta. Sucederá lo mismo con el apoyo visual o el equipo que rente.

También deben calcularse los alimentos y descansos. Incluso cuando emplee las propias instalaciones de la empresa, a menos que estén especialmente dedicadas a la capacitación, habrá un costo, porque los demás no podrán usar las habitaciones o el equipo durante el curso. Estime una fracción de costos generales por tales instalaciones. (El área de contabilidad puede proporcionarle cifras detalladas de gastos indirectos.)

- **Apoyos Visuales.** La producción o adquisición de ayudas puede tener un costo significativo. Antes de justificar los beneficios de la capacitación, debe conocer tales costos en detalle (véase el Cap. 10).

• *Ayuda externa.* Si va a emplear consultores, personal temporal, paquetes ya preparados u otra ayuda (véase el Cap. 9), también necesitará calcular estos costos.

Datos para Justificar Costos

1. Meta de desempeño deseada.
2. Unidades que se van a medir para evaluar el éxito.
3. Valor monetario por cada unidad.
4. Tiempo requerido por la capacitación para alcanzar la meta.
5. Nivel actual de desempeño.
6. Cantidad de personas que se va a adiestrar.
7. Costo de la enseñanza.

• *Suministros.* Esta categoría cubre una lista general de cosas tales como la producción de libros de trabajo y manuales para los estudiantes, encuadernaciones, papel, lápices, rotafolios, marcadores, transparencias y demás. Como la mayoría de estos artículos se adquiere en grandes cantidades, la forma más fácil de estimar su costo es tomar el costo anual total de tales materiales y dividirlo entre el número de días u horas de instrucción por año. Después, los materiales para cualquier curso serán este costo diario o por hora multiplicado por la duración del programa.

• *Viajes.* Si el adiestramiento se va a ofrecer en otro lugar, los costos deben incluir el gasto de trasladar al capacitador y a los aprendices.

• *Tiempo del equipo de adiestramiento.* Esta cifra es simplemente la cantidad de capacitadores y de personal que asista a la capacitación, multiplicado por el costo de sus salarios durante este periodo.

• *Tiempo de los participantes.* Éste puede ser un costo importante. Por lo general, no es parte del presupuesto de capacitación por sí mismo, pero la administración debe cuidarlo cuando considere la inversión en adiestramiento. Nunca debe ocultarse; debe calcularse en la justificación de costos. De nuevo, la cifra se obtiene al multiplicar la cantidad de participantes por el número de días que se ausentarán de su trabajo regular y por la cifra monetaria diaria de sus salarios o sueldos.

• *Evaluación.* La mayoría de las personas pasa por alto el costo de evaluar la capacitación. Como lo analizamos antes en este capítulo, no hay un modo de saber lo eficaz que fue su enseñanza sin un seguimiento y escrutinio cuidadosos. Esto requiere tiempo y materiales y, por lo tanto, implica costos que necesitan calcularse en su análisis.

• *Contribución.* A la compañía le cuesta dinero proporcionar al departamento de capacitación espacio, escritorios, electricidad, computadoras, teléfonos, etc. Todos constituyen los gastos generales del departamento. Al justificar la capa-

ral, paquetes
alcular estos

citación, con frecuencia es buena política incorporar un porcentaje de estos costos en cada programa que ofrece el departamento para que, cuando sea el momento de evaluar y justificar el adiestramiento existente, pueda documentarse la contribución de cada curso.

Pasos para Justificar Costos

1. Decida o cree una unidad monetaria de comparación.
2. Asigne un valor monetario a cada unidad o al total de ellas (producción).
3. Describa la diferencia monetaria entre el desempeño anterior a la capacitación propuesta (desempeño actual) y posterior al adiestramiento sugerido (desempeño mejorado estimado).
4. Calcule el costo de cada opción que menciona en su propuesta: statu quo, opción de capacitación uno, dos, tres, etc.
5. Compare las diferencias entre el valor monetario de las condiciones actuales y el posterior a la capacitación.
6. Multiplique por la cantidad de personas que se va a capacitar.
7. Compare el costo total del adiestramiento con el beneficio monetario total de cada opción.

El Proceso de Justificación

Si en este punto reunimos toda la información recopilada, podemos crear un balance general de costos frente al rendimiento de la inversión —una justificación de costos. Los pasos son relativamente simples.

Multiplique el valor monetario que ha establecido para cada unidad de medida, por las unidades. Haga esto dos veces: una para las condiciones actuales y otra para el desempeño estimado posterior a la capacitación. Ahora sume los costos de producir este adiestramiento. Tendrá el costo de las prácticas actuales, de su modificación y el beneficio monetario de realizar el cambio.

Describa las diferencias en términos económicos: una comparación del antes y el después. Prepare tal análisis para todas las opciones de capacitación o de presupuesto, si tiene más de una.

Lo anterior producirá un cotejo del antes y el después para el desempeño de cada educando (o para cada oferta del curso), el costo de modificar ese desempeño y el beneficio anticipado de hacerlo. En seguida multiplique los ahorros en el costo por la cantidad de personas que se van a capacitar (o por el número total de veces que se va a ofrecer el curso) y compare el costo total con todo el beneficio.

o como la
naciones,
mayoría
estimar
número
alquier
ograma.
deben

ntidad
por el

or lo
ro la
ento.
o, la
días
sus

r la
de
os.
in

o

Resumen

En este capítulo se analizaron las diferentes etapas para compilar un análisis de necesidades. Se examinaron sus usos primario y auxiliares y se estableció la diferencia entre los enfoques proactivo y reactivo para cumplir los requerimientos de capacitación. Se señaló que el análisis de necesidades es una operación de recopilación de datos que le proporciona las bases para determinar el tamaño y alcance de un programa de adiestramiento sugerido y que le ayuda a justificar el costo de tal propuesta.

Capítulo 6

Evaluación de su Eficiencia

La capacitación es la actividad de provocar cambios. Para saber si lo ha conseguido, debe ser capaz de evaluar los efectos de su instrucción. Ya ha definido sus objetivos y determinado cuál debe ser la modificación. Ha valorado el estado actual y tiene un programa para alterarlo con el fin de cumplir esas metas. Ahora necesita un medio para medir el éxito que ha alcanzado. Este último paso es la evaluación.

Hay tres niveles de cambio en el desempeño que deben vigilarse y evaluarse.

El nivel uno consiste en medir qué tan bien ejecutan los educandos las habilidades que les ha comunicado. Tiene lugar durante el adiestramiento y después de terminado.

El nivel dos comprende la observación del desempeño de los aprendices cuando regresan a laborar. Es una medición de lo que los teóricos llaman la «transferencia» del aprendizaje al lugar de trabajo. A partir de la evaluación del nivel uno, sabe qué tan bien desempeña cada uno de los estudiantes las habilidades que le ha transmitido. Ahora debe profundizar y observar si en realidad transfieren esas destrezas a sus empleos. Si no lo están haciendo, habrá que efectuar un análisis de necesidades más específico para detectar el problema, diagnosticarlo y proponer una solución.

El nivel tres consiste en medir el impacto de la capacitación en las operaciones del área para la cual la impartió o, de hecho, en toda la organización. Es un cálculo del rendimiento monetario del dinero que invirtió la administración en el adiestramiento. El nivel tres es la evaluación al nivel de las utilidades. Contesta la pregunta «¿estamos recuperando el valor de nuestro dinero con la capacitación?»

Como puede ver, la evaluación es una importante función del instructor. También es una actividad vital para los educandos. Si recuerda, uno de los

principios de Thorndike sobre el aprendizaje es la ley del efecto: nada tanto éxito como el éxito. Los que reciben la capacitación deben tener una alimentación constante para desarrollar la motivación de continuar. Una valoración frecuente les permite saber dónde se encuentran usted y sus discípulos. La función de evaluación se ha dividido en varias operaciones pero éstas se sobreponen bastante y mezclan muchas técnicas. Es probable emplee varios métodos al mismo tiempo.

Nivel Uno: Evaluaciones a Corto Plazo

La evaluación en el nivel uno consiste principalmente en el tipo de prueba a corto plazo que todos conocemos. Éste es el examen normal empleado en las escuelas; por lo general, consiste en una tarea desafiante asignada por el instructor y emprendida por el estudiante. Qué tan bien realice el alumno la tarea indica cuánto logró aprender (y, de paso, también cuánto logró enseñar el instructor).

Exámenes y Pruebas

Muchas personas temen a los exámenes porque los resultados se asocian con aprobar o reprobar. Debido a que fueron la base de juicios vitales que afectan nuestro futuro, no es sorprendente que los exámenes resulten casi punitivos para algunos. Tendrá que replantear su propósito y función para mostrar a sus educandos cómo estos instrumentos les permiten comprobar su desempeño. Deje que los exámenes constituyan un servicio para ellos, un medio de diagnóstico para señalar fortalezas y debilidades. El que usted también los emplee para evaluarse a sí mismo es insustancial. Las pruebas existen solamente para ellos, para proporcionarles una retroalimentación importante. Comentaremos cómo estructurar esos diagnósticos más adelante en este capítulo.

Tipos Alternativos de Evaluación

Sin embargo, hay varios tipos de evaluaciones a corto plazo, aparte de los exámenes. Van desde las técnicas de observación, tales como el contacto visual, hasta diferentes tipos de proyectos y repasos. Los analizaremos con rapidez y después abordaremos en detalle la forma de crear y emplear cada uno como medio de valoración.

Questionamiento socrático. En el Cap. 3, establecimos el poder y el valor didáctico de hacer preguntas. Uno de los beneficios importantes de interrogar es que le permite vigilar el estado mental de los educandos y valorar el grado de aprendizaje. Para desarrollar su técnica de interrogatorio, consulte el Cap. 4.

Interpretación del Contacto Visual

- Mirada fija - desafío o desacuerdo.
- Mirada con el ceño fruncido - duda o concentración profunda.
- Mirada vidriosa o en blanco - cansancio.
- Ojos brillantes - motivación e interés.
- Párpados entrecerrados - desánimo o aburrimiento.
- Mirada parpadante o errante - nerviosismo u ocultamiento de algo.

Contacto visual. En el Cap. 4, mencionamos la importancia del contacto visual como una comunicación no verbal positiva entre el instructor y el educando. Al igual que con la mayoría de las comunicaciones, el contacto visual es un intercambio en dos sentidos.

El contacto lo inicia y mantiene el instructor, pero el discípulo también responde con un mensaje. ¿Qué le dice la mirada de sus estudiantes?

Una mirada fija expresa desafío o desacuerdo con lo que dice. Un ceño fruncido manifiesta estímulo y duda o concentración profunda. Ojos vidriosos y sin expresión comunican cansancio. Es el momento de cambiar de tema. Una mirada brillante indica motivación e interés, en tanto que unos párpados entrecerrados significan sueño. Formule preguntas o cambie de tema. Los ojos parpadando con rapidez o errantes manifiestan nerviosismo; la persona puede ocultar algo.

Cuestionarios temáticos y repasos. Al revisar un tema mediante preguntas, en un cuestionario escrito u oral, aprecia el ritmo del grupo y se entera de qué tan bien comprenden el material.

La elaboración de pruebas formales y la forma de estructurar sus preguntas, se analizan más adelante en este capítulo.

Sesiones de proyectos. Asignar actividades para que las realicen los educandos en la clase le permite circular y verificar su comprensión mientras trabajan.

En una sesión de proyecto, observa qué tan bien usan los estudiantes lo que les ha enseñado. También tiene posteriormente la oportunidad de responder por escrito a sus proyectos, expresándoles su evaluación. Por lo general, profundizo analizando el proyecto con todo el grupo, usando varios de sus trabajos como ejemplos.

Casos clínicos. Un caso clínico es un proyecto práctico donde se requiere más participación. Estimula a los capacitados a emplear lo que han aprendido, en tanto le permite a usted apreciar su desempeño. Los casos clínicos se examinan con mayor detalle en el Cap. 8.

Métodos para Evaluaciones a Corto Plazo

1. Exámenes
 2. Cuestionamiento socrático
 3. Contacto visual y observaciones
 4. Cuestionarios temáticos y repasos
 5. Sesiones de proyectos
 6. Casos clínicos
 7. Sesiones de práctica
 8. Sesiones formales e informales de valoración
-

Sesiones de Práctica. La práctica experimental sirve para fijar el aprendizaje. También brinda una excelente oportunidad de evaluar y corregir.

Sesiones de Valoración. Las valoraciones suelen hacerse al final de un programa. Cuando se trabaja en adiestramiento mecánico, puede ser una sesión para solucionar fallas, en la que se haya desajustado el equipo intencionalmente. Se evalúa la velocidad y precisión de los capacitados para corregir la situación. En áreas de habilidades «suaves», es posible crear crisis hipotéticas y pedir a los miembros de la clase que contesten en forma adecuada. Por lo general, una forma de crear simulaciones útiles es la representación de funciones.

Creación y Empleo de los Medios de Evaluación a Corto Plazo

Observemos con mayor atención los medios de evaluación recién citados. La formulación de preguntas y el empleo del contacto visual se cubrieron en los Caps. 3 y 6, así que empecemos con los cuestionarios y los repasos.

Repasos Orales y Cuestionarios Temáticos. Los repasos orales son una serie de preguntas bien formuladas. Lo que se pretende es que los capacitados hablen de lo que acaban de aprender. No repita lo que ha cubierto —pida que ellos lo hagan.

Me gusta pedir a mis clases que resalten lo que recuerdan de la sesión anterior. Esto los obliga a revisar el material y me permite insistir en áreas clave, corregir malas interpretaciones e incluir cualquier material omitido inadvertidamente.

Estructure las preguntas de revisión en torno a sus objetivos. Esto genera valiosos patrones de redundancia. Por otra parte, nunca conteste sus propias preguntas, porque eso permite que la clase deje de pensar y anula el propósito del repaso.

No revise porciones grandes de trabajo a la vez. Sepárelas en segmentos y repase brevemente cada uno después de terminarlo. Puede probar el conocimiento general después. Asimismo, no alargue estas sesiones. Sin embargo, si percibe que el grupo no conoce el material, tal vez tenga que cubrirlo de nuevo indagando de modo socrático. Considere esto un ciclo redundante eficaz. Por último, sea consistente, repase con regularidad y no pierda ninguna oportunidad de hacerlo. Las revisiones no sólo le proporcionan una retroalimentación y una evaluación de lo que han aprendido los educandos, sino que les dan a éstos una perspectiva de lo que conocerán después. Una forma de asegurar repasos regulares es incorporar la revisión del material cubierto previamente, al paso de preparación de cada nueva unidad de instrucción. Esto sirve para mantener la costumbre de repasar con constancia.

Los cuestionarios escritos son similares a las revisiones orales, pero recuerde que el nivel de comprensión que examina es el simple recuerdo. La consulta debe: 1) descubrir lo que han dominado los educandos, y 2) proporcionar un ciclo redundante para ayudar a fijar el aprendizaje. Las interrogantes deben ser directas, no complicadas.

Haga corto el cuestionario, diez preguntas son más que suficientes. Por lo general, funcionan mejor las versiones de llenar el espacio en blanco o las que requieren respuestas de una o dos palabras. Evite los cuestionamientos de cierto o falso, opción múltiple y ensayos; guárdelos para exámenes completos.

Como el valor real de un cuestionario es permitir que los educandos conozcan su propio desempeño, haga que ellos mismos se califiquen. Sin embargo, haga preguntas para descubrir quiénes tienen más de un par de respuestas incorrectas. Tal vez pueda corregir un problema antes de que se agrave.

Alterne los cuestionarios con los repasos orales, pero asegúrese de cubrir cada segmento de su curso con uno u otro. Además, considere el empleo de una prueba preliminar y una posterior para medir el avance y el dominio. Administre un cuestionario al inicio de la clase, la mayoría obtendrá una calificación baja. Al terminar la capacitación, aplique la misma prueba; sus respuestas mostrarán una marcada mejoría.

Sesiones de Proyectos. Como se mencionó antes, las sesiones de proyectos son actividades que se realizan en clase. Para que funcionen, incluya tareas reales. Hay varias formas de hacerlo, pero mi favorita es pedir a los participantes que traigan un incidente crítico al seminario de adiestramiento. (Un incidente crítico es cualquier acontecimiento experimentado recientemente que haya sido crucial o con un efecto significativo en el desempeño de su trabajo.) Si el grupo está con usted durante varios días, recopile los incidentes y seleccione los más relacionados. Entréguelos para analizarlos al día siguiente y después discútalos.

Las sesiones de proyectos pueden basarse en una situación de la vida real que conozca o la peor situación que pueda imaginar. Una tercera forma es

lizaje.

ce un
sión
ente.
ción.
a los
rma

La
os

ta
s
e

simplemente proporcionar problemas rutinarios que los alumnos enfrenten todos los días. Pero cualquiera que sea el proyecto que use, haga que sus sesiones sea adapten al grupo. Si no los está preparando para que manejen crisis, no les presente una. Si están aprendiendo rutinas, entrégueselas para que las realicen. Tenga preparadas respuestas correctas, por si hubiera alguna duda sobre el resultado. Emplee el material que transmitió para verificar sus respuestas. (Esta repetición también fija el aprendizaje.)

Desarrollo y Evaluación de Sesiones de Proyectos

1. Hágalas reales.
 - Incidente crítico
 - Escenario en el peor de los casos
 - Caso real
 - Problema rutinario
2. Adapte el proyecto al grupo y al contenido del curso.
3. Tenga listas respuestas correctas, basadas en el material enseñado.
4. Haga realista el nivel de dificultad de acuerdo con el tiempo del que se dispone. Asigne tiempo del seminario para al menos parte del proyecto. Esté disponible para ayudar y explicar.
5. Alterne actividades entre los trabajos individuales y en grupo.
6. Proporcione a cada proyecto una evaluación escrita, con comentarios positivos y constructivos.
7. Fije objetivos claros para la crítica y sea consistente.
8. Emprenda el estudio con todo el grupo. Proporcióneles retroalimentación.

Asigne un proyecto que pueda terminarse en el tiempo señalado. Debe ser desafiante (no hay nada más aburrido que un proyecto fácil), pero sin exagerar. Dedique tiempo del seminario para que se termine al menos una parte del trabajo. Las actividades en casa son buenas, pero el tiempo de práctica en el lugar de aprendizaje (con el capacitador disponible) es mejor.

Los proyectos pueden ser individuales o en grupo; de hecho, debe haber de ambos. Uno individual garantiza que todos participen y da oportunidad para retroalimentar y evaluar. Uno para el grupo estimula el trabajo en equipo y refleja el ambiente laboral en forma más realista. Las actividades de grupo preparan las interacciones personales que todos debemos enfrentar día con día.

Evalúe cada estudio por separado. Por lo general, esto se hace con mayor facilidad en la noche, después que termina la sesión de adiestramiento diurna. Preste atención a cada persona e indique que ha visto el trabajo haciendo notas al margen, correcciones y respuestas. Proporcione retroalimentación positiva y

odos
s sea
ente
nga
do.
ión

negativa. Si sólo aborda lo negativo, desanimará a los educandos. Si sólo ofrece lo positivo, no corregirán los malos hábitos. Prefiero empezar con lo que me gusta de su trabajo y después hablar de las áreas problemáticas.

¡También recuerde que no está calificando! No establezca comparaciones. Sólo está informando cómo ha trabajado cada estudiante o grupo. Recuerde las cosas específicas que buscará y sea consistente. Por lo general, esta información se relaciona directamente con sus objetivos, lo que le ayudará a dirigir su crítica. No titubee en corregir las propuestas si parece que no comprenden, pero tenga cuidado de no hacer el trabajo por ellos. Si siente que deben ser capaces de responder, desafíelos con su crítica. Haga que vuelvan a pensar en su ensayo y corrijan los errores. Después de todo, se espera que hagan eso en sus empleos.

Analice los proyectos con todo el grupo. Explique lo que buscaba y muestre ejemplos de quiénes lo hicieron correctamente (si es posible, emplee a personas diferentes cada vez). Seleccione uno o dos que no estuvieron a la altura y pida al grupo que explique cómo podrían haber mejorado (de nuevo, no siempre las mismas personas). Esto no es tan difícil para ellos como parece. Les brinda retroalimentación compartida y constructiva, les ayuda a crear un clima que permite los errores (véase el Cap. 2) y refuerza un mensaje de liderazgo intenso (véase el Cap. 4).

Casos Clínicos. Un caso clínico es una sesión de proyecto ampliada. En lugar de hablar de un incidente aislado, abarca muchos eventos separados dentro de la complejidad de la vida real. Por lo general está estructurado alrededor de un solo problema o acontecimiento importante que debe solucionarse usando las técnicas cubiertas en su capacitación.

Los casos clínicos hacen que el tema cobre vida para su grupo. Es un modo de abordar los problemas de la vida real. Cuando redacte un caso clínico para la clase, recuerde definir la situación básica (compañía, división, etc.) y después describir el problema y los sucesos que condujeron a él. También mencione cualquier complicación, barrera, desventaja política o datos faltantes. Proporcione toda la información necesaria y relevante, y después haga las preguntas específicas que ayuden al grupo a resolver el caso.

Haga real la historia. Emplee las mismas fuentes y enfoques que para las sesiones de proyectos, pero desarrolle un contexto rico para ellas. A las personas les encantan los relatos. Entre más real sea la textura que proporcione, más motivará y hará participar al grupo.

Los casos deben ser complejos en forma realista; necesitan ser desafiantes. Por lo tanto, guárdelos hasta que los educandos hayan dominado suficiente material para resolverlos o empléelos como un tema alrededor del cual estructurar cada paso o fase de su lección. Tenga respuestas para la mayoría de las preguntas, pero deje algunas sin contestar, como sería el caso en la vida real. Siempre que pueda tome las respuestas del grupo como correctas o aceptables.

Los casos clínicos pueden asignarse a personas o a grupos. Si se entregan en forma individual, desafían y motivan a los discípulos que están más avanzados que los demás. También pueden emplearse para involucrar a los participantes tímidos que no reciben muchos estímulos en el trabajo de grupo. Por otra parte, asignar casos clínicos a cada persona representa más trabajo de evaluación para usted. Si no está preparado para dar atención individual, no emplee este sistema. Cuando los grupos manejan un caso clínico, el trabajo simula la vida real porque obliga a los miembros del grupo a cooperar. También desarrolla un espíritu de equipo en la clase y el deseo de compartir el conocimiento—el más experimentado ayuda al menos dotado. Trabajar así también provoca la división de labores, porque se fragmentan las tareas más complejas. Por último, las actividades se evalúan con mayor detalle, debido a que tiene menos trabajos que revisar y criticar.

Sesiones de Práctica. Igual que con las sesiones de proyectos, haga estas prácticas experimentales lo más auténticas posibles. De nuevo, el material debe provenir de situaciones de la vida real. En el caso del adiestramiento técnico, emplee el equipo que verdaderamente estaría en el campo. Si eso no es factible, use lo que más se parezca a la realidad. El propósito aquí es simularla. Use formatos reales, programas de computadora, plantillas de empleos reales, etc.

Sin embargo, cuando no estén disponibles, las alternativas para tales situaciones incluyen las simulaciones generadas por computadora (tal como un videodisco interactivo); los datos generados por ese mismo medio (lo cual implica redactar o comprar un programa—véase el Cap. 11 para mayor información sobre estas dos opciones de computadoras); comprar o desarrollar un modelo funcional del equipo; adquirir una parte similar del instrumental; emplear maquinaria antigua que se aproxime a la operación; trabajar con equipo real que no esté en uso (después de los horarios, equipo de respaldo o al que se le está dando servicio, etc.).

Pero, independientemente de lo que tenga que trabajar, prepare tareas claramente definidas y estructuradas que integren las habilidades que ha enseñado. Asegúrese de cubrir cada objetivo, pero nada más. Confirme que sus educandos conozcan lo que van a resolver o hacer. Si es posible, establezca puntos de comprobación en los que todos puedan detenerse y evaluar el trabajo hasta ese momento. Esto le brinda mayor control y da a los capacitados una oportunidad de corregir errores. Por último, tenga un método o modelo correctos a los cuales hacer referencia.

Mientras que la práctica experimental es más conveniente en situaciones relacionadas con equipo o procedimientos, la representación de funciones es una buena forma de practicar las habilidades de interacción. Si hay renuencia a participar en esto, asigne equipos, en donde cada parte sea responsable de una función. Haga que los grupos preparen una estrategia para lo que les corresponde y que seleccionen quién interpretará el cometido. Esto le quita presión a los intérpretes; las personas pueden culpar a la estrategia del equipo, si es necesario.

upos. Si se entregan
están más avanzados
a los participantes
upo. Por otra parte,
de evaluación para
nplee este sistema.
la vida real porque
olla un espíritu de
el más experimen-
ivisión de labores,
las actividades se
e revisar y criticar.

rectos, haga estas
el material debe
amiento técnico,
so no es factible,
rla. Use formatos
etc.

tivas para tales
ra (tal como un
(lo cual implica
ormación sobre
delo funcional
uinaria antigua
n uso (después
cio, etc.).

prepare tareas
ades que ha
firme que sus
blezca puntos
trabajo hasta
oportunidad
s a los cuales

situaciones
unciones es
renuencia a
ble de una
orresponde
esión a los
necesario.

Asimismo, el empleo de secciones permite que los «actores» pasen primero y rompan el hielo, pero también los mantiene bajo control, debido a que no desean fallarle al equipo.

La representación de actividades en equipo permite que todos participen. Si no tiene tiempo suficiente para que todos actúen, el método de grupos le permite empezar en una forma organizada y aun así detenerse cuando lo necesite sin dejar a nadie fuera. Si tiene tiempo, asegúrese que todos interpreten una función sin que tenga que obligarlos. Finalmente, la actividad en equipo desarrolla la competencia que lo convierte en un grupo.

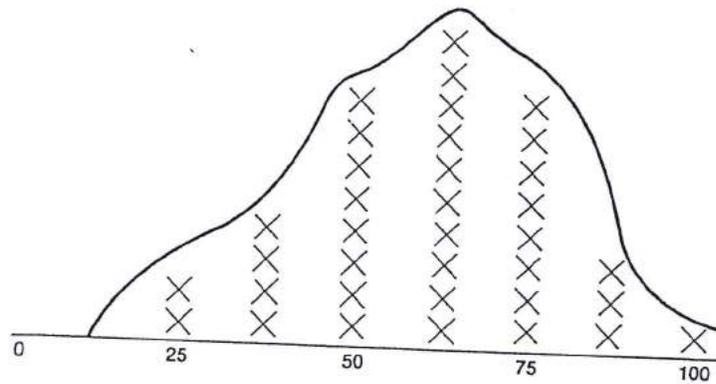
Como una alternativa al enfoque de equipos, puede estimular un mayor realismo separando la clase en grupos de tres. Después, cada uno interpreta una actividad, por turnos, mientras que el tercero critica a los otros dos. Esto le evita que deba recorrer las secciones y criticar a otros tríos. Sin embargo, asegúrese que la retroalimentación brindada siga un modelo claro, que los que la ofrezcan tengan formatos estructurados con cuidado para proporcionarla. De otro modo, esta variación del esquema tiende a convertirse en el caso del ciego que conduce a otro. No funciona.

Si no se ha comprendido, interrumpa la práctica y haga que los participantes cambien de funciones. Si las situaciones no son públicas y sus educandos se cohiben, considere filmar la representación en privado. Después permita que el grupo observe y critique la cinta. Si es posible, grabe todas las representaciones de actividades en cualquier evento, para que los participantes se vean a sí mismos en acción. Vea el Cap. 10 para saber cómo emplear el video.

Siempre destine tiempo para analizar y discutir los desempeños. Las evaluaciones son tan importantes como las propias sesiones. Asimismo, estructure sus valoraciones. No critique en forma directa sino, en lugar de eso, establezca objetivos para usted y los educandos, y después cubra todas las bases. Evite la sobrecarga de información. Si una persona tiene muchas carencias, asígnele el conflicto que se corrija con mayor facilidad, olvide el resto del desempeño y concéntrese en emparejar esa habilidad con la de los demás. Una vez que lo logre, trabaje con cada uno de los otros problemas a la vez. Por último, alabe con igual medida, pero sólo hágalo cuando verdaderamente se merezca. Los elogios falsos desmotivan casi con la misma rapidez que la crítica excesiva.

Exámenes. Los exámenes ponen a prueba el aprendizaje de «reglas». En realidad no pueden probar las experiencias prácticas. De hecho, debido a que la mayoría de las universidades se basa excesivamente en los exámenes como medio de evaluación, una crítica común a los graduados recientes de escuelas de enseñanza superior es que tienen buenos antecedentes académicos, pero nada de experiencia. En un ambiente de negocios, los casos clínicos y los proyectos, las sesiones de valoración y, por supuesto, la capacitación en el trabajo, son medios mucho mejores de evaluar el desempeño real.

Figura 6-1. Resultados de pruebas de capacitados.



Los exámenes indican cuánto han aprendido los educandos y cuánto pueden recordar de lo que se les ha enseñado; usados con este único propósito, son medios de medición eficaces. Cuando necesitan dominarse contenido, vocabulario, formatos, fórmulas y similares, el examen es un mecanismo de evaluación vital para el capacitador y el educando.

Confiabilidad y Validez de Exámenes. Es importante considerar dos factores distintivos de los exámenes: la confiabilidad y la validez.

Confiabilidad significa que la prueba que ha creado brinda resultados consistentes durante un periodo determinado, con grupos de capacitados similares. Quiere decir que es probable que los resultados sean bastante precisos. Entre más veces se proporciona un buen examen, más confiable se vuelve, porque cada aplicación aumenta la base de datos contra la cual se mide el desempeño de una persona o de un grupo. La confiabilidad es una función estadística.

Para probarla, registre todas las calificaciones puras (reales) de cada grupo de estudiantes que toman el examen. La Fig. 6-1 es una gráfica que muestra las calificaciones en una escala de 1 a 100. Cada *x* representa la valoración de un educando. Esto es, por cada educando que obtiene un 99 en la prueba, marque una *x* sobre el 99 en la gráfica. Por cada calificación de 98, coloque una *x* sobre el 98 y así sucesivamente. Apile cada *x* de una calificación particular encima de la anterior. Cuando se conectan las partes superiores de las columnas con *x*, tiene lo que los expertos en estadística llaman una distribución estándar o curva de campana. En cualquier población grande, un pequeño porcentaje de las personas calificarán muy alto, un porcentaje un poco mayor se situará bastante arriba, todavía más calificarán alto; la mayoría se ubicará en un término medio; unos menos estarán abajo del promedio, todavía menos muy abajo del promedio, pocos sacarán calificaciones deficientes; y un pequeño porcentaje (casi igual al grupo que obtuvo las máximas calificaciones) obtendrá una valoración de muy deficiente.

Recuerde que no se le está calificando a usted. Nadie más verá estos resultados. Sólo necesita emplear una medida empírica para mantener la consistencia y establecer uniformidad. Es posible, incluso deseable si conoce de estadísticas, hacer un análisis detallado incorporando una desviación y corrección estándares para posibles errores, con medias, promedios y demás, pero no es necesario. He analizado informalmente cientos de exámenes durante años y los he encontrado tan confiables como aquéllos probados mediante intrincados análisis. Si aprecia las estadísticas y trabaja para un jefe a quien le encantan, compile la información. Si no es su caso, y a su superior sólo le importa que las conclusiones sean precisas, mi sencillo sistema será más que conveniente.

Registre los resultados cada vez que aplique la prueba. Una vez que tenga alrededor de una docena de casos, grafíquelos en una curva maestra de campana. Cada vez que administre el examen, compare los resultados con su curva maestra. La misma prueba debe dar aproximadamente la misma distribución de calificaciones y formar la misma curva básica. Si es así, tiene una prueba bastante confiable. Si no obtiene resultados consistentes, ajuste su enseñanza o cambie el examen. Una sola calificación aberrante para una prueba que de otro modo sería confiable indica un grupo excepcional o un cambio en el énfasis del contenido. Para afinar un examen cuyas calificaciones se salen de los niveles normales esperados, haga más difíciles las preguntas, si desea bajar las calificaciones; o más fáciles, si desea elevarlas.

La confiabilidad se refiere a si puede depender de los resultados de la prueba para conocer con precisión el desempeño. Por otra parte, la *validex* indica si lo que está probando se relaciona directamente con el material que ha enseñado. Por ejemplo, las pruebas normales de cociente de inteligencia (IQ) están entre las más confiables jamás diseñadas. Miles y miles de personas han calificado en las curvas de distribución clásicas y cada calificación ocupa un lugar en relación con otras. Sin embargo, nadie ha comprobado todavía que una prueba de IQ sea un indicio válido de inteligencia o éxito. Por eso la *U.S. Equal Employment Opportunity Commission* (Comisión de Igualdad de Oportunidad de Empleo de Estados Unidos), las ha visto durante mucho tiempo con suspicacia, y pide que los aspirantes sean valorados en forma directa y legítima para el trabajo que solicitan.

La *validex* establece lo que se está probando. El proceso de validar una prueba puede ser complejo y requerir mucho tiempo o puede ser relativamente fácil. Todo lo que necesita realmente, es lo que se denomina *validex de superficie*, lo cual significa que las preguntas que formule se relacionen en forma directa con el material que ha enseñado.

Con el fin de determinar una validez aceptable para un examen, haga que cada pregunta se relacione con uno de sus objetivos escritos. La mejor forma de lograr esto es redactar la prueba antes de crear el proyecto de lección. Fije sus propósitos, prepare un examen que estimule el aprendizaje de cada uno de ellos

y después desarrolle el proyecto de lección para que enseñe con el fin de pasar la prueba. Los académicos siempre se han sentido a disgusto con esta práctica, pero sus metas son diferentes. Una prueba académica está diseñada, entre otras cosas, para separar a los mejores de los menos que mejores, para calificar respuestas de acuerdo con una escala. Por el contrario, el propósito de las pruebas de adiestramiento es permitir que los aprendices e instructores conozcan su nivel de desempeño. En la capacitación, lo ideal es que todos obtengan el 100 por ciento. Ése es su propósito, así que enseñe para superar los rigores de la prueba.

Si enseña a partir de un manual, escriba las preguntas de tal modo que se relacionen con enunciados específicos de ese documento. Si trabaja con un libro particularmente detallado, incluya al final de cada pregunta el número de página donde puede encontrarse la respuesta. Este apoyo para el aprendizaje y el estudio facilita la autocorrección.

Prepárese para aceptar la discusión con los capacitados (de hecho, puede generarla) sobre lo justo o difícil de su prueba. Otro método es mostrar el examen a varios expertos en el área o a otros capacitadores para que le den su opinión.

Conservar los registros de confiabilidad y validez le proporcionará: 1) datos definitivos sobre la eficacia de su adiestramiento, y 2) evidencia documentada de lo imparcial que es al evaluar a los educandos, en caso de que surgiera una disputa o una demanda legal.

Tipos de Preguntas en el Examen. Se emplean diferentes tipos específicos de preguntas en las pruebas. Vea más ejemplos en la Fig. 5-2 del Cap. 5. La mayoría estamos tan familiarizados con las preguntas de opción múltiple, que adoptamos automáticamente este formato.

Muestra:Cuál de los siguientes es un principio comprobado de aprendizaje:

- a. Los capacitados asimilan mejor lo que escuchan.
- b. Los estudiantes aprenden mejor cometiendo y corrigiendo errores.
- c. Los educandos se instruyen mejor al observar la representación de funciones.
- d. Todos los anteriores.*

Es eficaz para evaluar el recuerdo directo de hechos y probar el reconocimiento de principios, pero fuera de eso, este tipo de preguntas es bastante limitado. Si lo emplea, ofrezca al menos cuatro opciones. Si desea examinar la capacidad para discriminar entre alternativas, elabore varias opciones correctas pero sólo una perfecta. Trate de no emplear los conceptos «todo lo anterior» y «ninguno de los anteriores», porque estimulan la tendencia a adivinar.

*La respuesta es b. Aprendemos mejor cometiendo y corrigiendo errores. a es incorrecta debido a que olvidamos el 50 % de lo que escuchamos en veinticuatro horas. c. es incorrecta porque, aunque obtenemos ideas mirando a los demás, se aprende poco de la observación sin práctica real. Si lo duda, intente que alguien aprenda a conducir un auto con sólo observar cómo lo hace usted.

de pasar la
práctica,
entre otras
respuestas
debidas de
su nivel
100 por
prueba.
que se
un libro
página
estudio

puede
examen
ción.

datos
entada
a una

eficos

que

aje:

de

el
te
la
as
y

El formato de opción múltiple permite ser gracioso. Aligere la presión de vez en cuando incorporando una opción absurda. Esto puede ser muy eficaz si el chiste es sobre algún evento o situación compartido por el grupo. También intente variar el formato con otros tipos de interrogantes. Sólo emplee veinte preguntas de opción múltiple en una sección (se pueden usar varios grupos en una prueba más grande). Esto alivia la tensión.

Si aplica exámenes regulares y le preocupa tener cuestionamientos diferentes para grupos distintos, escriba y almacene alrededor de cien preguntas en una computadora y después prográmela para seleccionar en forma aleatoria e imprimir la cantidad que necesite. Esto le ahorra mucho tiempo.

Las *preguntas de llenar el espacio en blanco* cumplen casi el mismo propósito que las de opción múltiple, pero no son fáciles de adivinar correctamente. Incluya información suficiente en los enunciados para que puedan comprenderse. Pocas cosas son más frustrantes que las interrogantes ambiguas.

Muestra: El primer paso al planear una lección de capacitación es formular sus _____.*

Reduzca al mínimo el empleo de *preguntas de cierto o falso*. Son tentadoramente fáciles de escribir pero, en el aspecto psicológico, refuerzan los enunciados falsos con tanta firmeza como los verdaderos. Con frecuencia, los educandos terminan recordando el enunciado falso en lugar del verdadero.

Muestra: El capacitador siempre debe ser la persona más asertiva del salón.

Verdadero Falso**

Las *preguntas de relacionar* son excelentes para evaluar la memoria y elegir opciones. Los *diagramas con títulos* son perfectos para temas en los cuales los aprendices deben recordar los nombres de las partes.

Muestra: Relacione los métodos siguientes con el principio de aprendizaje que emplean:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. representación de funciones | a. estímulos de varios sentidos |
| 2. sesión de proyecto | b. disponibilidad versus resistencia |
| 3. demostración | c. activo frente a pasivo |
| 4. conferencia | d. ensayo y error |
| 5. caso clínico anecdótico | e. comprensión de lo que se va aprender |

*«Objetivos de aprendizaje», porque lo que se aprende es más importante que lo que se enseña.

** Cierto. Es parte del manto del liderazgo que recibimos.

***1, d; 2, c; 3, a; 4, e; 5, b. Si se equivocó en alguna de ellas, vuelva a analizarlas con cuidado.

Las pruebas también comprenden los *ensayos cortos y largos*. Si está evaluando el criterio —es decir, la capacidad de un educando para emplear el material enseñado— entonces la pregunta de ensayo es la solución para un problema práctico. Obliga a quien toma el examen a pensar y a participar más que cualquier otro formato de pregunta. (La *Harvard Business School* desarrolló el concepto de casos clínicos a partir de este tipo de preguntas.) Los ensayos breves (un enunciado o dos) obtienen respuestas específicas; los largos analizan los procesos de razonamiento. Asimismo, el formato de composición señala quiénes no comprenden y necesitan ayuda adicional.

Muestra: Describa cómo respondería a un participante que desafiara abiertamente algo que usted hubiera dicho al grupo.*

Cuando prepare este tipo de preguntas, recuerde sus objetivos. Asegúrese de pedir una respuesta específica. Esto facilita la evaluación del cuestionamiento y lo hace más válido. También funcionan muy bien los casos clínicos pequeños.

Sesiones de Valoración. Si sus programas de adiestramiento se usan para medir el desempeño de un empleado, debe conservar registros de valoración precisos, para propósitos legales. Convierta el desempeño a números y elabore una gráfica de la confiabilidad y la validez, como se describió antes. Sin embargo, las sesiones de valoración informales, también son formas eficaces de evaluación. Éstos son algunos tipos comunes:

- **Ejercicios «de la canasta».** Cada participante recibe un sobre de materiales y se imaginan que proviene de su «canasta» de pendientes de esa mañana. Cada participante debe manejar las acciones durante un tiempo limitado. Algunas tareas son difíciles, algunas imposibles, otras frívolas —incluso divertidas. Después, usted evalúa a los participantes en términos de creatividad, uso del tiempo, procedimientos correctos que se siguieron, etc.

- **Presentaciones.** Funcionan muy bien para adiestrar representantes de ventas, conferenciantes de tribuna o cualquiera que haga presentaciones con regularidad. Si es posible, grabe las pláticas para que los capacitados se vean a sí mismos; pocas críticas son tan poderosas como la propia, cuando alguien se mira como lo ven los demás. Además, dé a los participantes tiempo de prepararse. Entregue instrucciones específicas de lo que desea que hagan. Evalúe de inmediato, alabe y critique sus presentaciones.

- **Representación de funciones.** Como se mencionó antes, la representación de funciones es excelente para mejorar la comunicación. Como práctica ya se ha analizado. Para una sesión de valoración, asegúrese que las tareas exijan que los participantes empleen el material enseñado. Si la representación se sale del tema,

* La respuesta tendría que incluir: sonreír, avanzar hacia el participante difícil y formular preguntas abiertas para interrogarlo.

ergos. Si está
ta emplear el
ción para un
articipar más
ol desarrolló
Los ensayos
gos analizan
ción señala

e desafiara

Asegúrese
ionamiento
pequeños.

usan para
valoración
y labore
embargo,
valuación.

materiales
ana. Cada
nas tareas
Después,
tiempo,

antes de
ones con
vean a sí
se mira
pararse.
alúc de

ción de
a se ha
que los
l tema,

eguntas

interrúmpala y haga que los participantes vuelvan a interpretarla, después analice la diferencia. Si se siente cómodo al hacerlo, puede participar con ellos, pero no les exija demasiado. No se trata de que les muestre lo difícil que es hacerlo a su modo sino, más bien, que funciona si se hace en forma correcta.

Autoevaluación. Hasta aquí, hemos hablado de la evaluación de los educandos. Usted también necesita conocer el nivel de su propio desempeño. Lleve una grabadora a sus clases y capte una hora aquí y allá, al azar. Hágalo varias veces, después escuche las cintas y pregúntese si pudo aprender de ese capacitador. Si fue así, ¿por qué?, si no, ¿por qué no? Después, haga lo mismo con una cámara de video. A los estudiantes no les afectará y la experiencia es muy valiosa. Invite a alguien cuyas opiniones respete para que lo observe y le haga críticas. Dé a esa persona una lista de atributos para evaluar.

Pida a sus educandos que llenen formas de evaluación durante su adiestramiento o al terminarlo. Siga sus consejos. No podrá complacerlos a todos, así que no lo intente, pero busque patrones en los comentarios negativos y haga una modificación para responder a ellos. Disfrute los comentarios positivos, pero sopesese con seriedad los negativos. Pregunte, «¿fue el material demasiado teórico?, ¿estuvo bien?, ¿resultó demasiado práctico o elemental?» y «¿qué siente que aprendió?». Haga que lo califiquen a usted o al seminario en una escala de 1 a 5, en donde 1 es deficiente y 5 es excelente, o sólo emplee categorías de deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente.

Uno de los problemas con las formas de evaluación estandarizadas es que se espera que sean ideales para todas las ocasiones, pero no pueden serlo. Diseñe una para la clase específica donde se va emplear. Tales procedimientos son también una buena oportunidad de reunir datos sobre otras áreas que puedan requerir adiestramiento. Pregunte a los capacitados qué otra cosa creen que necesitan en sus empleos. Por último, asegúrese de no salirse del tema y que la forma de evaluación sea sencilla. Proporcione tiempo suficiente al final de la sesión para que los estudiantes llenen la forma, si espera que la analicen con seriedad.

Cuando pretenda cambiar sus propios patrones de enseñanza, fíjese metas con límites de tiempo. No se encierre en ciertos métodos, pruebe cosas diferentes y vea cómo responde el grupo. Siga adelante con lo que obtenga una buena respuesta. Si debe romper una mala costumbre, tal como decir «bueno» al final de cada idea, pruebe lo siguiente:

- Cree un dispositivo mnemotécnico que le recuerde que está rompiendo un hábito. Puede hacerse colocando algo inusual en su bolsillo (mi favorito es un gancho adhesivo), usando un reloj al revés, atando un cordel a su dedo, colocando una señal en la parte trasera del salón. Use cualquier cosa que le recuerde que no debe caer en esa costumbre.
- Invente una conducta nueva que sustituya a la anterior.

- Cada vez que observe su dispositivo mnemotécnico, inmediatamente interrumpa el hábito anterior durante cinco minutos y practique el nuevo; aumente a diez, después a veinte, a cuarenta y cinco minutos, etc.
- Si falla todo lo demás, pida a sus educandos que le ayuden. Explique que está intentando romper una mala costumbre y muéstreselas. Pida que hagan un ruido fuerte cada que usted la lleve a cabo. He usado este sistema con gran éxito para romper varias malas costumbres. (Les pido que hagan un ruido explosivo con los labios.)

Evaluación a Corto Plazo del Aprendizaje Afectivo. Hasta aquí, el análisis se ha concentrado en evaluar el aprendizaje cognoscitivo. Es relativamente fácil saber cuándo las personas mejoran su desempeño en un empleo. Es más difícil cerciorarse si ha influido en la actitud de alguien. Otra vez, la clave es encontrar una variable que se altere con un cambio de actitud. Al vigilar esta variable también calibra la modificación en la conducta. Aquí están algunas variables que indican un cambio de actitud:

Expresiones faciales. La cara es tan obvia que tendemos a olvidar que es un muy importante barómetro de actitud. Un rostro sonriente, alerta y animado tiene una actitud «positiva». Un aspecto tieso o soñoliento indica lo contrario. Conservar el contacto visual, usar el método socrático y acercarse al grupo provoca cambios en las expresiones faciales que revelan actitudes auténticas. Vigile estas alteraciones para determinar las disposiciones de ánimo inmediatas.

Evaluaciones del instructor. Recibir una calificación de «excelente» en las evaluaciones, no sólo significa que son buenas sus habilidades de adiestramiento, sino que el grupo tiene una actitud positiva hacia usted y el material. Ambos se relacionan directamente. El material atractivo hace que el instructor se vea bien y un buen capacitador puede volver estimulante incluso el material con deficiencias. Por supuesto, si recibe una calificación de «deficiente», puede deducir que los estudiantes han aprendido poco y se sienten «deprimidos» por la sesión. Haga preguntas tales como «¿consiguió sus objetivos personales al venir aquí?» y «¿qué siente que ha aprendido?». Puede reunir retroalimentación que revele las actitudes de los capacitados.

Nivel Dos: Aplicación Inmediata en el Empleo

El 75 % de toda la capacitación en Estados Unidos tiene lugar en el trabajo. La retroalimentación y la evaluación son inmediatas, prácticas, indiscutibles y efectivas. El único problema con la capacitación en el trabajo (CET) es que, por lo general, el instructor no es quien hace la evaluación. Sin embargo, esto no impide que el maestro emplee la CET para autoevaluación. Después de todo, alcanzar objetivos es responsabilidad del capacitador. Si los educandos se desempeñan bien, les permite saber que han aprendido bien, pero también el

maestro s
evaluació
deben ca
temas con

Si
enseñanz
Observe
afirma el

Cu
después c
«olvida to
De este n
recuerde
importa s
coincida
procedim
Explique
sobre lo q
de que si
esto fracas

Por
desca de c
fuerte ape
Llévelo al
le ayudará
superviso
participar

En
en el trab
proceso de
su adiestr
capacitaci
capacitad
supervisor

Tuv
enorme pi
sólo a los
equipo de
como ton
adiestram
les habían

inmediatamente practique el nuevo; minutos, etc.

ayuden. Explique cuántas veces se las pida. He usado este nombre. (Les pido

aquí, el análisis es relativamente fácil. Es más difícil a veces encontrar la variable a explicar esta variable y las variables que

evitar que es un y animado tiene contrario. Conservar provoca cambios. Vigile estas cosas.

«celente» en las actividades, material. Ambos sectores se vea bien material con «eficiente», puede «primidos» por personales al venir capacitación que

20

el trabajo. La discutibles y (T) es que, por largo, esto no después de todo, educandos se o también el

maestro se entera que ha enseñado bien. La CET es una parte necesaria de la evaluación de nivel dos. No obstante, para hacerla que funcione los supervisores deben capacitarse en técnicas de evaluación y dirección. (El Cap. 8 cubre estos temas con mayor amplitud.)

Si no ha establecido la capacitación en el trabajo, dé seguimiento a su enseñanza con visitas al área de labores para ver cómo se aplica lo que ha enseñado. Observe a sus educandos en el trabajo y hable con sus supervisores, vea si se afirma el material que ha enseñado.

Cuando un trabajador recién adiestrado se encuentra con su supervisor después de las sesiones formales de capacitación, con frecuencia el superior dice, «olvida todo lo que aprendiste en el adiestramiento. Así es como debes trabajar...». De este modo, desperdicia la capacitación. Si se encuentra en tal predicamento, recuerde que usted ofrece una función de servicio, no un sistema judicial. No importa si sus métodos son «correctos». Su trabajo es ver que el adiestramiento coincida con el seguimiento de la CET. Debe adaptar su curso a los procedimientos de los supervisores. Hable con ellos y obtenga sus opiniones. Explique que su posición es de servicio y exija, con firmeza, que le informen sobre lo que debe enseñarse. Si el supervisor es un rebelde, intente convencerlo de que siga los métodos que propone, vea si los demás pueden convencerlo. Si esto fracasa, enseñe las dos formas a los educandos, para que no se confundan.

Por supuesto, si el supervisor pretende hacerlo de un modo y su gerente lo desea de otro, tiene un problema organizativo, no de capacitación. Necesitará un fuerte apoyo administrativo para volver a capacitar o meter en línea al supervisor. Llévelo al adiestramiento y permita que asesore a sus alumnos en la clase. Esto le ayudará a obtener respeto y cooperación. También puede volver a adiestrar al supervisor en la forma normal. Los supervisores cooperarán más si pueden participar en la decisión de lo que se convierte en una norma de la compañía.

En cualquier caso, los supervisores serán su fuente principal de la evaluación en el trabajo. Por eso es importante hablar con ellos y reunir sus opiniones en el proceso de análisis de necesidades. Ellos son quienes hacen funcionar o fracasar su adiestramiento para la organización. Debe proporcionar clases especiales de capacitación para los supervisores. Muéstreles como evaluar y dirigir a los capacitados en el trabajo. Esto estandarizará el enfoque para usted, los supervisores, los educandos y la compañía.

Tuve un cliente quien planeaba capacitar a todos los trabajadores en la enorme planta de la empresa. No descaba instruir a los gerentes o supervisores, sólo a los trabajadores de la línea de la producción. Tuve que señalarle que si el equipo de inspección no conocía lo que los trabajadores aprenderían, se verían como tontos en sus cargos. Con tal de no verse torpes, podrían denigrar el adiestramiento y procurarían que los trabajadores no pudieran aplicar lo que se les habían enseñado. Para no quedar mal, sabotearían por completo los esfuerzos

de capacitación. Siempre debe enseñar de arriba a abajo en la pirámide de la organización; en la dirección contraria no funciona.

Colabore estrechamente con los supervisores para definir la necesidad de adiestramiento, desarrollar los materiales del curso y crear la capacitación misma. Si después enseña a los supervisores a dirigir y reforzar lo que se ha aprendido en el salón de clases, su adiestramiento tendrá mucho éxito. Ésta es la solución al problema de transferir el aprendizaje al trabajo.

De cualquier forma debe evaluar el desempeño en el empleo y documentar ese traslado del conocimiento. El proceso consiste simplemente en repetir su análisis de necesidades. Los datos que haya estudiado la primera vez para definir la necesidad de capacitación, ahora deben vigilarse para descubrir el impacto que tiene su adiestramiento en el trabajo.

Sin embargo, quizás encuentre algunos problemas al hacerlo. Las personas crecen y cambian sin cesar. Muchas cosas en nuestra vida diaria afectan nuestra conducta. En el ambiente laboral, la capacitación es sólo una causa del cambio. En consecuencia, las evaluaciones posteriores a la capacitación son difíciles de compilar. ¿Cómo podemos saber: 1) que cualquier cambio ocurrido se debe a nuestro adiestramiento, y 2) si otras influencias poderosas han contrarrestado nuestra enseñanza en algún punto?

La tarea se complica más porque la población disminuye en forma gradual. Podemos capacitar a más personas pero, con el tiempo, cada grupo se vuelve más pequeño conforme las personas se retiran, se trasladan o cambian de empleo.

Sin embargo, es obvio que se necesita evaluar de alguna forma después de la capacitación. Si está adiestrando tranquilamente a cientos de empleados y no tiene idea si se desempeñan de acuerdo con las normas que han aprendido —o incluso si ponen en práctica las habilidades que les ha proporcionado— fracasa en su propósito. Recuerde, el objetivo de la capacitación es provocar el cambio. Si no lo mide, no puede saber si está cumpliendo su cometido. Por suerte, hay varias formas de superar tales dificultades:

1. *Establezca variables clave.* Incorpore un método o una palabra en medio de su programa —algún ejemplo particularmente claro o acrónimo. Incluso años después, al hablar con quienes ha adiestrado, escucha esos términos, técnicas o descripciones fundamentales. Pueden haber olvidado cómo los aprendieron, pero usted lo sabe. Por supuesto, esta técnica supone que mantendrá contacto cuando menos con algunos de los educandos.

2. *Realice encuestas posteriores al adiestramiento.* Informe a los capacitados que en alguna fecha futura se les pedirá que contesten una encuesta. Envíe una forma sencilla, no antes de tres a seis semanas después de la capacitación, preguntando cuáles habilidades están usando y cuáles los han beneficiado. Haga que describan un ejemplo en el que consideren que sus conocimientos nuevos les ayudaron a hacer mejor su trabajo. Pida comentarios sobre la validez del

le de la
idad de
misma.
fido en
ción al

mentar
ctir su
definir
mpacto

rsonas
uestra
mbio.
les de
lebe a
estado

adual.
e más
co.

és de
y no
o—o
acasa
mbio.
hay

edio
años
cas o
pero
ndo

idos
una
ión,
laga
vos
del

adiestramiento, ahora que han tenido oportunidad de ponerlo en práctica. Cuando todavía estén en el curso, explique que la consulta futura es una valoración del desempeño de usted, no del de ellos y que necesita sus opiniones. De este modo, obtendrá una respuesta razonable cuando envíe la encuesta. Hágala de tres meses a un año después de la capacitación, si puede.

Métodos para Evaluaciones a Largo Plazo

1. Establezca variables claves de seguimiento.
2. Envíe encuestas después de la capacitación.
3. Ofrezca adiestramiento en segmentos durante diferentes meses del año.
4. Prepare una valoración de necesidades de seguimiento.
5. Verifique datos sobre el desempeño influido por la capacitación —ahorro, ventas, etc.
6. Convierta los datos a porcentajes, cuando sea posible.

3. *Sostenga sesiones de seguimiento.* Estructure su adiestramiento en intervalos bien separados. Si entra en contacto con el mismo grupo cada seis meses o incluso una vez al año, evalúe qué tan bien han empleado lo que les enseñó la última vez. Use pruebas preliminares y posteriores, al igual que sesiones de valoración, proyectos, casos clínicos e representación de funciones. He tenido mucho éxito con esta técnica en el adiestramiento en ventas. Con frecuencia, en un trabajo sin supervisión, como el de las ventas, los educandos disfrutaban las sesiones, pero no logran poner en práctica casi nada de lo que se les enseñó. Sin embargo, uno o dos de ellos lo hacen y su rendimiento se eleva. En las sesiones de seguimiento, pongo como ejemplos para motivar a los demás a quienes han tenido éxito.

4. *Realice otro (o un continuo) análisis de necesidades.* Seis meses después de la capacitación, recopile datos igual que cuando los usó para determinar la necesidad de adiestramiento (véase el Cap. 5). Después, compárcelos con sus resultados anteriores. No olvide que caminar por los pasillos de la empresa es uno de los mejores y más accesibles medios para reunir datos antes y después de la capacitación. Si sus objetivos de aprendizaje son claros, podrá calibrar con facilidad la eficacia de su enseñanza.

5. *Vigile los registros de la compañía.* Si su enseñanza afecta directamente datos medibles como tasas de desperdicio, ventas, quejas de clientes y demás, dé seguimiento a esta información por varios años y vea lo que revelan los testimonios acumulados.

6. *Convierta sus datos a porcentajes.* Conforme se encoge la población, menos y menos capacitados responden. Los meros datos implicarían erróneamente un deterioro en la eficacia de la capacitación. Si convierte los resultados a porcentajes,

puede reportar hechos tales como que el 98 % de quienes contestaron a una encuesta reciente sintieron que la capacitación tuvo un impacto significativo en su trabajo —aunque sólo quedaran para responder seis o siete personas que recibieron el adiestramiento.

Evaluación a Largo Plazo del Aprendizaje Afectivo

- *Comunicación verbal.* Es posible saber cómo se sienten los empleados sobre un tema, un tipo de trabajo, un cambio inminente o reciente, su adiestramiento y los demás capacitados, interceptando los rumores de la compañía. Encuentre a alguien que siempre sepa lo que sucede. No obtendrá datos sólidos, pero sabrá si alcanzó sus objetivos de adiestramiento afectivo.
- *Encuestas.* La revista o periódico internos son un buen lugar para practicar una encuesta. Por lo general, éstas son anónimas, para que generen respuestas sinceras. Si no lo consideran un agente hostil, podría circular entre los trabajadores y pedirles respuestas a preguntas clave sobre actitud. Esta técnica se empleó en el famoso estudio Mayo-Hawthorne¹, que descubrió que las personas trabajan mejor y con más intensidad cuando saben que otros los observan. El doctor Mayo y su equipo entrevistaron a empleados y les pidieron que les dijeran cómo se sentían.
- *Participación.* Si ha brindado adiestramiento motivacional, vigile las cifras de participación voluntaria en cosas tales como campañas de donación voluntaria de sangre, recolección de juguetes para niños necesitados, etc. Con un propósito similar, observe la participación de los empleados en eventos patrocinados por la compañía, tales como una liga deportiva o la comida anual. La participación en tales actividades suele reflejar una actitud positiva.
- *Confrontaciones.* Confronte los registros de la compañía. Una reducción en la cantidad o tipo de discusiones en el lugar de trabajo refleja cambios de actitud.
- *Tasas de ausentismo y rotación de personal.* El ausentismo alto se relaciona con la actitud de un empleado, al igual que las tasas de rotación. Los empleados que permanecen con la organización encuentran algo que les gusta de ella.
- *Accidentes relacionados con la seguridad.* La cantidad de accidentes tiende a disminuir con actitudes cada vez más positivas hacia la seguridad, la capacitación sobre el tema y la compañía en su conjunto.
- *Tasas de residuos (desechos) y de errores.* Los trabajadores satisfechos cometen menos errores. Las personas que se preocupan por la calidad dedican el tiempo necesario para hacer un trabajo correcto. Por otra parte, los errores excesivos y el desperdicio de material señalan actitudes laborales negativas.

Nivel 3: Evaluación en Términos de Utilidades

Para avanzar de un estado reactivo a uno proactivo, el adiestramiento debe convertirse en una parte integral de la planeación estratégica de la empresa. En realidad, como lo veremos en el Cap. 17, la industria en Estados Unidos tiende a aumentar la importancia de la capacitación en sus operaciones. Sin embargo, para incorporarse en la planeación estratégica, la enseñanza debe ser capaz de demostrar su impacto en las operaciones de una compañía, de un modo tangible. Esto significa que el adiestramiento debe evaluarse en términos de utilidades para la empresa. Si la capacitación va a crear un cambio positivo en la conducta en el trabajo, entonces esa modificación debe examinarse y demostrarse. Debe evaluarse como un rendimiento sobre la inversión.

En el capítulo anterior observamos los procedimientos básicos para relacionar los costos del adiestramiento con su resultado. Pero aquí debe quedar en claro que el elemento clave en el proceso es crear una unidad de valor monetario que pueda vincularse con el desempeño mejorado de las actividades al término de la capacitación. Es obvio que si ha justificado el costo de proporcionar el adiestramiento con la promesa de un mejor desempeño, está obligado a vigilar el rendimiento posterior a la capacitación para valorar el impacto que ha tenido su enseñanza en las utilidades de la compañía.

Necesitan mencionarse dos aspectos: El primero es lo que una ejecutiva en uno de mis cursos llamó «gelatina en su escritorio». Si va a realizar comparaciones de costos, deben ser lo más sólidas posibles, no sólo cantidades «fofas» e insustanciales que se ven bien pero no tienen solidez. La gelatina no tiene lugar en la planeación estratégica, por lo que no puede contribuir a una justificación de costos o una evaluación. Haga sus estimados de costos y justificaciones lo más firmes y precisos posibles. En la medida en que lo consiga, le resultarán fáciles de evaluar. Si sus relaciones costo/beneficio son efímeras, será difícil evaluar las utilidades.

El segundo aspecto surge en aquellas situaciones en donde no hay un rendimiento sobre la inversión orientada al valor monetario. Ésta es una situación muy común en el servicio civil y en organizaciones no lucrativas. Sin embargo, aun así es vital definir una relación entre los costos de operación y los resultados obtenidos. En tales instituciones, el valor de las utilidades suele estar representado por el volumen de trabajo que se va a realizar, la distribución del presupuesto o una combinación de ambos.

El volumen de trabajo depende del número de empleados y de las horas; por lo tanto, una relación entre la capacitación y la cantidad de trabajadores necesarios o una reducción del tiempo requerido para terminar una tarea constituye el renglón de las utilidades. Por ejemplo, la ciudad de Nueva York, al igual que la mayoría de las grandes ciudades de Estados Unidos en la actualidad,

está sometida a uno de sus demasiado frecuentes recortes presupuestales. Esto invariablemente significa conservar un equipo de menos trabajadores para realizar la misma cantidad de trabajo. Adiestrar a ese personal para que se vuelva más eficiente, mejor organizado, y más hábil en su tarea, etc., afectará lo bien o mal que la ciudad conserve sus servicios fundamentales. Por lo tanto, el dinero gastado en capacitación puede relacionarse directamente con un mejoramiento específico del desempeño. Y este rendimiento mejorado puede medirse y evaluarse como un incremento de las utilidades y como una mejor distribución de un presupuesto limitado.

Por último, para establecer una relación formal sin «gelatina» entre el desempeño mejorado y la capacitación, ya sea en dinero o en eficiencia, con frecuencia es necesario establecer un programa piloto para verificar y documentar que el dinero gastado en el adiestramiento sí repercute en el renglón de las utilidades. Cuando sucede que los presupuestos son limitados y la administración desconoce los beneficios del adiestramiento, es aconsejable proponer que se realice primero tal estudio piloto. Después de todo, así es como los contratistas venden programas grandes al gobierno. Hacen un programa piloto primero para comprobar que funciona esa capacitación; después realizan un programa completo usando los datos recopilados del estudio piloto como parámetros para la evaluación.

La evaluación de nivel tres es una medida del impacto del adiestramiento en toda la organización. Puede relacionarse con la declaración de la misión de la empresa, un presupuesto, las metas del departamento o los objetivos de la capacitación, pero su propósito es valorar si la enseñanza ha logrado modificar el desempeño en la organización.

Resumen

La evaluación es la retroalimentación que mantiene al día los programas de adiestramiento. Constituye la forma de medir los cambios que usted está provocando. También es vital para que los capacitados vean su avance. La evaluación incorpora la ley del efecto, formando la base contra la que se mide el desempeño.

Hay tres niveles de evaluación: a corto plazo, durante la capacitación; a largo plazo en el trabajo; y en términos de utilidades, de rendimiento sobre la inversión y de impacto en la compañía. También hay dos áreas que evaluar: el aprendizaje cognoscitivo y el afectivo. De éstas, el impacto a corto plazo del adiestramiento cognoscitivo es el más fácil de medir, usando recursos tradicionales como exámenes, cuestionarios, preguntas o proyectos. El aprendizaje afectivo es más difícil de calificar debido a que es más subjetivo. Sin embargo, observando el esfuerzo y el estado de ánimo, suele obtenerse información suficiente para una valoración a corto plazo.

Por mucho, las más difíciles son las evaluaciones a largo plazo del

. Esto
reali-
a más
o mal
estado
cífico
como
esto

re el
con
ntar
e las
ción
e se
stas
para
eto
ón.
nto
e la
la
el

s-
o.
ra
a
a
l
l
s
s

aprendizaje afectivo. Medir las habilidades cognoscitivas a largo plazo sólo es marginalmente menos problemático. Para ambas, las tareas esenciales son: 1) vigilar las variables claves, 2) permanecer en contacto con quienes ha adiestrado, y 3) convertir todos los datos de largo plazo a porcentajes para contrarrestar el problema de una población que disminuye.

Las evaluaciones de nivel tres del rengón de las utilidades incorporan la función de la capacitación en la actividad global de una empresa y le dan al adiestramiento una perspectiva del impacto que tiene en toda la organización.

Por último, recuerde que el propósito de la evaluación no es sólo observar cómo se ha desempeñado, aunque eso es importante, sino diagnosticar aquellas áreas en las que puede mejorar. No evaluamos sólo para comprobar que hicimos algo sino, más bien, para mejorar la forma en que lo haremos en el futuro.

