

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

- **Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización.**
 - a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video discusión, instrucción programada e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de instrucción.
 - b) Técnicas de instrucción orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento.
 - c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no solo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las de conferencia, estudios de caso, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

- **Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.**

Respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

- a) Capacitación de inducción o de integración a la empresa: pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. Esto se llama programa de integración o programa de inducción.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo, y ofrece ventajas como:

- El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

b) Capacitación después del ingreso al trabajo: para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos:

- capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
- capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

- **Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.**

Respecto del lugar de aplicación, las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo (*on the job*) y fuera del lugar de trabajo.

La primera se refiere a la que se desarrolla en cuanto el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en el aula o local preparado para esta actividad.

a) Capacitación en el lugar de trabajo: puede impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida debido a que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas intervienen en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

- Admisión de pasante que se entrenan en ciertos puestos.
- Rotación de puestos.
- Entrenamiento para algunas tareas.
- Enriquecimiento del puesto.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

b) Capacitación fuera del lugar de trabajo: la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores de puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- Aulas para exposiciones.
- Expositiva y conferencias.
- Seminarios y talleres.
- Películas, transparencias, videos (televisión).
- Método de casos (estudio de casos).
- Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
- Dramatización.
- Simulaciones y juegos.
- Instrucción programada.
- Oficinas de trabajo.
- Reuniones técnicas.

Referencia:

Chiavenato, Idalberto. (2017) Administración de recursos humanos. El capital humano *de las organizaciones México*. McGraw-Hill Interamericana. Décima edición.