



Detección de necesidades de capacitación

Un modelo centrado en el *cliente*

No siempre las organizaciones planifican sus actividades de capacitación siguiendo pautas adecuadas y consensuadas.

Para ello es necesario disponer de una metodología centrada en el cliente que permita obtener un diagnóstico de fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.

Las organizaciones planifican sus actividades de capacitación de diversas maneras. La responsabilidad recae sobre recursos humanos. No siempre se siguen pautas adecuadas y consensuadas por lo que el resto de las áreas muchas veces percibe que, intentando una mejor aproximación al tema, los resultados del proceso serían seguramente más satisfactorios.

Para elaborar un plan de actividades exitoso es necesario contar con una buena metodología para detectar necesidades de capacitación sobre la base de un buen diagnóstico de fortalezas y oportunidades de mejora de la organización. Para ello, habrá que acordar un modelo conceptual que refleje claramente que el punto de partida de las actividades de aprendizaje sean los requerimientos del cliente.

El cliente

El primer objetivo de toda organización es maximizar la satisfacción del cliente, aumentando el valor que éste percibe en relación con lo que ofrece la competencia. El cliente define la calidad del producto o servicio ofrecido y la equidad del precio. Las exigencias de los clientes tienen que ver con las alternativas que proveen los competidores. Estas exigencias son dinámicas. Conocer y superar las necesidades de los clientes en materia de calidad de servicios, de productos y precios con relación a la competencia debe ser parte de un programa de capacitación permanente. Para maximizar el valor que recibe el cliente, la organización debe estar comprometida en su totalidad.

Las organizaciones exitosas tienen una visión enfocada hacia el cliente. El éxito sólo llega a quienes están orientados hacia el objetivo de agregar valor. Debe producirse el cambio hacia una mentalidad competitiva basada, más que en la satisfacción, en el deleite de los clientes para así garantizar ventajas duraderas y sostenibles. No hay tanto tiempo. Este siglo XXI acelera e incre-

Por Hilda Alicia Pozzi y Alfredo Bernardi

menta las demandas y exigencias. Las respuestas no aparecerán si toda la organización no se involucra proactivamente. Por ello, es inevitable diagnosticar fortalezas y oportunidades y detectar necesidades de capacitación mediante un proceso que asegure el foco en el cliente.

Modelo conceptual

En las condiciones competitivas actuales hay muy pocas posibilidades de generar un clima positivo hacia el aprendizaje si la organización no comprende que la razón de su existencia está fuera de ella. Las empresas se deben a sus mercados y a sus clientes. Si se percibe que una organización todavía no lo ha comprendido, el mejor y más fructífero esfuerzo de capacitación será diseñar actividades para convencer, persuadir y difundir cuál es el foco, cuál es el objetivo. Con una debilidad de este tipo, los esfuerzos no dirigidos a concientizarla serán poco exitosos y duraderos.

Una vez dado este paso y generado un clima propicio, recién es factible comenzar a aplicar el modelo conceptual que se muestra en el gráfico 1. El foco es, claramente, el cliente. A quienes diariamente están en contacto con él se los denomina frecuentemente "la línea de fuego". Se trata de los equipos de interfase con el cliente, personas que en forma directa, con la calidad de su atención, definen la atracción y retención de quienes compran nuestros productos y servicios. De ellos depende que un cliente insatisfecho sea captado por la

competencia. Son quienes poseen en forma directa la información acerca de cómo nuestros productos y servicios impactan en la percepción del cliente y afectan su voluntad de continuar eligiéndonos como su proveedor preferido.

Este trabajo parte de la convicción de que toda acción tendiente a diagnosticar fortalezas y oportunidades de mejora y a detectar necesidades de capacitación tiene como punto de partida fundamental al cliente.

En consecuencia, cualquier proceso de detección de necesidades partirá de los **equipos de interfase con el cliente**. A continuación se muestran ejemplos de integrantes de estos equipos:

Equipos de interfase con el cliente "La línea de fuego"

Ejemplos:

Vendedores	Telefonistas
Recepcionistas	Telemarketers
Personal de mostrador	Corredores
Cajeros	Personal de servicio al cliente
Promotores	Choferes
Productores	

El siguiente grupo al que se prestará atención lo constituyen los equipos de soporte directo. Son quienes diariamente apoyan a los equipos de interfase para que éstos respondan rápida y proactivamente a los clientes. Algunos ejemplos pueden verse en el recuadro Equipos de soporte directo.

El tercer grupo son los equipos de soporte indirecto. Estas personas ayudan tanto a los equipos de interfase como a los de soporte directo a llevar a cabo acciones dirigidas al cliente con el énfasis en el mediano plazo o a activi-

dades de mantenimiento e información imprescindibles para la organización.

La gerencia, obviamente, monitoreará la totalidad del proceso. Los equipos

Equipos de soporte indirecto

Ejemplos:

Recursos Humanos	Diseño e ingeniería
Contabilidad	Almacenes de materias primas
Sistemas	Seguridad industrial
Planeamiento Corporativo	Vigilancia
Servicios Generales	Impuestos y seguros
Mantenimiento	Auditoría

de soporte directo, indirecto y gerencia también tienen contactos con el cliente, aunque no tan frecuentes.

La adopción de un modelo de este tipo tiene la ventaja de minimizar probables desencuentros internos ya que todos los integrantes de la organización –sin excepción– reflejarán, en su análisis de las necesidades, una instancia superadora: la orientación al cliente.

Las actividades básicas a llevar a cabo se resumen a continuación:

- 1) Explicación de la metodología al *top team*.
- 2) Entrevistas al personal clave.
- 3) Cuestionarios.
- 4) Análisis de la información.
- 5) Conclusiones.
- 6) Plan.

Cuestionario y entrevistas. Alcance y propósito

El cuestionario es una herramienta esencial para el éxito del estudio. Habitualmente consta de 2 partes:

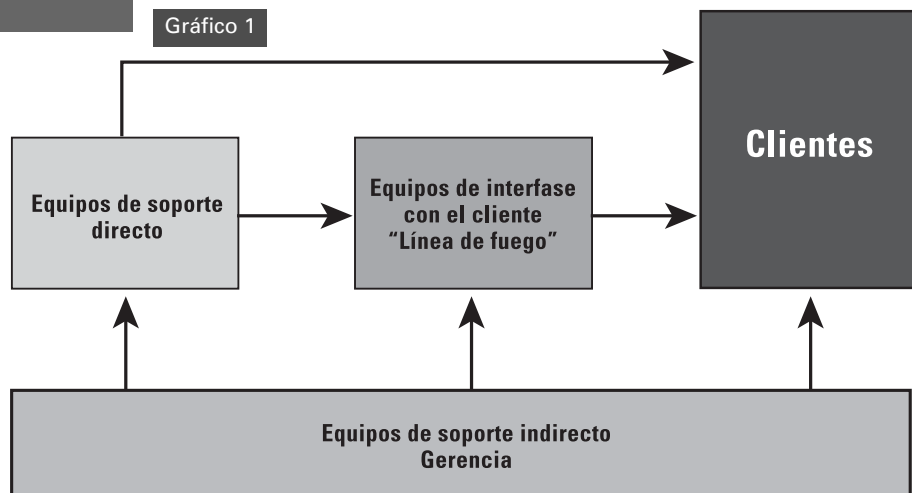
- 1) Antecedentes^(*)
- 2) Preguntas

Su propósito es dar lugar a una reflexión sobre las necesidades propias de capacitación y a un análisis y compromiso conjunto supervisor-supervisado.

Si el equipo lo desea, se adoptará una metodología grupal de manera de enriquecer los resultados.

Las entrevistas brindan información fundamental para diagnosticar fortale-

Gráfico 1



Equipos de soporte directo

Ejemplos:

Servicio técnico	Producción/Manufactura
Logística y distribución	Planificación de la producción
Publicidad	Créditos y cobranzas
Comunicaciones de mercado	Selección de vendedores
Administración de ventas	Capacitación de ventas
Marketing	Compras
Estrategia de producto	

Proceso

El proceso para aplicar este modelo incluye cuestionarios y entrevistas a personal clave.

zas, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación. Integradas con el cuestionario, proveen un panorama suficientemente completo como para encarar el análisis y extraer conclusiones (gráfico 2).

Los grupos a entrevistar serán seleccionados consensualmente.

Gráfico 2

Reuniones, cuestionario y entrevistas

Cuadro Resumen

Área	Actividad	Cantidad	Guía a utilizar	N° de preg.
I	• Reunión/es inicial/es RRHH • Ajuste fino, diseño • Explicación de la metodología a gerentes y supervisión	—	—	—
II	• Cuestionario		A	
III	• Entrevistas			
	• Gerente general		B	
	• Gerentes		C	
	• Supervisores		D	
	• Equipos de interfase con clientes		X	
Total				

Se elaborarán guías para las entrevistas, con un temario específico. Aseguran que todas las personas de un mismo grupo tengan la oportunidad de dar su opinión sobre un mismo conjunto de tópicos.

Para cumplir con los tiempos previstos, es importante que las personas estén disponibles según se planifica con un cronograma (gráfico 3).

Cuestionario y entrevistas. Muestra seleccionada de preguntas y temas

A continuación se sugieren algunas preguntas y temas seleccionados para cada caso. Por ejemplo, un cuestionario se completa con unas 15-20 preguntas. Hemos seleccionado tres. Del mismo modo se han elegido 3 de 15-20 preguntas que poseen habitualmente las guías para entrevistas.

Cuestionario

- ¿Cuáles son las cinco principales responsabilidades de su puesto? Indique el porcentaje de tiempo aproximado que dedica a cada una de ellas.
- ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de su trabajo?
- ¿Cuáles son las tres actividades en las que Ud. debe trabajar con su supervisor para mejorar significativamente su desempeño en 2-3 años?

Guía para la entrevista al gerente general

- Estrategias corporativas.
- El rol de RRHH en las estrategias corporativas.
- Filosofía de capacitación.

Guía para las entrevistas a clientes clave

- ¿Considera Ud. que conoce a fondo los servicios que vende? ¿Qué sugiere para mejorar este punto?
- Cuando Ud. tiene un problema y llama a, ¿cómo es atendido? Describalo, por favor.
- Si Ud. plantea formalmente una queja por el servicio, ¿cómo se le responde habitualmente?

Guía para las entrevistas a equipos de interfase con el cliente

- ¿Considera Ud. que conoce a fondo sus necesidades? ¿Qué sugiere para mejorar este punto?
- Cuando Ud. tiene un problema y pide asistencia a ¿cómo lo atiende? Describalo, por favor.
- ¿Cómo describiría Ud. la rapidez y eficacia de las decisiones que toma para asistirlo?

Guía para las entrevistas a equipos de soporte directo

- ¿De quién es cliente interno su equipo en la organización?
- ¿Cómo describiría Ud. la rapidez y eficacia de las decisiones que to-

Cronograma

Actividad

Período

	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Explicación de la metodología al <i>top team</i>						
Entrevistas al personal clave	1º					
Cuestionarios		2º / 3º				
Análisis de la información			3º / 4º			
Conclusiones					5º	
Plan						6º

Gráfico 3

ma..... para asistirlo?

- ¿Cómo describiría Ud. la capacidad negociadora de

Comentario final

La detección de necesidades de capacitación y el diagnóstico de fortalezas y oportunidades de mejora centrados en el cliente son un imperativo ante las actuales condiciones del mercado, altamente competitivo.

Usando este enfoque sistemático es posible asegurar que serán identificados los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse efectivamente en el trabajo y determinar el *gap* que existe respecto del estado actual. Con esta información se definirán las intervenciones necesarias para eliminar ese *gap*.

El involucramiento de todos los niveles de la compañía y el enfoque en el cliente asegurarán que las futuras actividades de capacitación que se planeen resulten creíbles y reciban el soporte

humano y económico de la gerencia y del resto de la organización. En ello, es clave el papel integrador de recursos humanos.

(*) Nombre, puesto, antigüedad en la empresa, educación, capacitación previa, etc.



Alfredo Bernardi es egresado de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (UBA) y graduado de la Escuela de Administración (IDEA). Fue asesor del directorio de

Indupa S.A. (1993), gerente general de Massuh - Celulosa y Papel (1992) y gerente de Recursos Humanos de DuPont Argentina, donde ocupó también las Gerencias de Producción, Comercial, Abastecimiento y Planeamiento (hasta 1991). Ex profesor universitario (UBA). Ha

publicados trabajos y artículos en el área de Management y Organización de Recursos Humanos. Actualmente es director general de LIDERAR - Consultores en Organización y Recursos Humanos.



Hilda Alicia Pozzi se doctoró en la UBA y tuvo a su cargo las áreas de Desarrollo Organizacional, Capacitación y Selección de Personal en DuPont

Argentina. Condujo diversos cursos de capacitación para los niveles superiores de la empresa en la Argentina y diversos procesos de mejora de Calidad de Pensamiento, Calidad Total, Servicio al Cliente y Equipos de Trabajo de Alta Performance. Actualmente es directora de Capacitación y Selección de Personal de LIDERAR.

El Concession Handbook está realizado en un versátil formato digital que permite consultar e imprimir el contenido del CD en forma completa y de manera sencilla y rápida. Cada entrega (3 al año) se acompaña con un mapa impreso (90 cm x 180 cm.) de las concesiones en Argentina.

Concesiones:

- * Régimen legal para la Industria del Gas y del Petróleo
- * Tipos de contratos, permisos y concesiones vigentes
- * Tablas contractuales y de producción con múltiples entradas y vínculos
- * Información detallada para cada área/block:
 - Información general (cuencas, provincia, leyes, etc)
 - Coordenadas
 - Mapa de Ubicación
 - Superficie, operador, compañías participantes y % de participación
 - Régimen legal y regulaciones aplicables
 - Restituciones
 - Compromisos de trabajo
 - Reservas y Producción.
 - Regalías, derechos, etc.

CONCESSION HANDBOOK

Mapa de Concesiones de Argentina (En papel recubierto y a color 90 cm x 180 cm)

- * Bloques Productivos
- * Bloques Exploratorios
- * Situación Actual de los bloques (libres, operadas, en proceso de reversión, etc.)
- * Yacimientos y ductos principales (gasoductos, oleoductos, poliductos y gasoductos proyectados).

Información detallada de 73 pozos exploratorios perforados en el 2001 conteniendo:

- * Fichas técnicas para cada pozo
- * Compañía, Nombre del Pozo, Área, Nombre del Campo, Cuenca, Provincia
- * Coordenadas y Sistema de coordenadas
- * Cota, Referencia de Profundidad, Profundidad total, Fecha de inicio y Final de: Perforación y de Terminación, unidad objetivo, compañía perforadora, estatus y comentarios
- * Punzados: Tope, base, formación, estimulación, producción inicial de petróleo, gas y agua. Datos de terminación.
- * Mapa de Ubicación General (A4)
- * Mapas detallados de las cuencas: Noroeste, Neuquina y Austral y del Golfo San Jorge.

Instituto Argentino del Petróleo y del Gas.
Maipú 645- (C1006ACG)- Ciudad de Buenos Aires Argentina.
Tel.: (54-11) 4325-8008- Fax: (54-11) 4393-5494
E-Mail: rlopez@iapg.org.ar