

CAPACITACIÓN LABORAL: ANÁLISIS CON EL DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTO

Por Luis Enrique Simonassi

La incorporación de conocimientos y habilidades para el trabajo profesional, uniendo la teoría con la práctica, se conoce como capacitación laboral. Conformar una cuestión clave, ligada al concepto de empleabilidad. Este artículo presenta una aplicación del diagrama causas-efecto en la capacitación de adultos, y pretende mostrar las posibilidades de esa sencilla herramienta, de origen japonés, para facilitar la consideración de un fenómeno complejo.

INTRODUCCIÓN

Se llama sistema a cualquier entidad física o conceptual constituida por un conjunto de partes interdependientes, enlazadas funcionalmente entre sí mediante reglas o principios, aplicados en forma coherente y coordinadamente, con vistas a organizar los factores interactuantes con el objetivo de lograr ciertos resultados. En un sistema, todo está prácticamente interconectado con todo, enlazado entre sí mediante dichas reglas o principios. La falla de una parte puede afectar el desempeño de todo el sistema. Si los objetivos de una parte cualquiera se determinan sin tener en cuenta el impacto sobre el sistema total, es muy probable que ocurran suboptimizaciones del mismo.

En particular, se llama sistema socio técnico a cualquier medio en que los hombres combinan cooperativamente sus esfuerzos, utilizando herramientas y máquinas, para alcanzar ciertos resultados. Su buen funcionamiento depende de la cooperación y asociación entre sus partes. Cualquier medio industrial se ajusta a dicha definición, y lo mismo puede decirse de medios como un aula de escuela, un estudio de televisión, una sala de operaciones de hospital, una orquesta sinfónica y un patio de juegos de niños. Todos ellos exigen actividad cooperativa, todos tienen su propia tecnología, y sus objetivos y metas. Asimismo, pueden ser estudiados sistemáticamente con el fin de comprenderlos y

perfeccionarlos. Cada vez crece más la inquietud acerca de que muchos sistemas socio técnicos incurren en niveles de despilfarro que la sociedad no puede permitirse. Hoy, los conceptos de calidad y eficiencia, es decir productividad, se están extendiendo fuera de su ámbito tradicional en la industria, para alcanzar todas las facetas de la actividad humana.

LA HERRAMIENTA: EL DIAGRAMA CAUSAS-EFECTO

El diagrama causas-efecto (también conocido como diagrama de espina de pescado) fue creado en 1950 por Kaoru Ishikawa, persona clave en el desarrollo de la calidad en Japón. Permite analizar de manera sistémica las relaciones entre los resultados y los diversos factores causales. En cualquier sistema, se sabe que los resultados mandan; por ende, es importante conocer la interacción de los factores que intervienen en su obtención. Importa conocer cómo se originan los resultados, ver qué pasos se siguen y discutir los mejores criterios para diseñar y operar los procesos que los generan.

En la industria, el diagrama causas-efecto de uso más común se conoce como diagrama 5M's. La mayoría de los procesos de producción comprenden una combinación de materia prima (por transformar), medio ambiente, mano de obra, máquinas y equipos, métodos y estándares. Estos factores se representan por sendas flechas oblicuas, que inciden lateralmente sobre una flecha principal figurativa del proceso. La mayor utilidad de este diagrama reside en su capacidad de mostrar gráficamente cada factor o parte interactuante en el proceso, para facilitar el estudio de todo el conjunto y el diagnóstico de los posibles mal funcionamientos derivados.

“Hoy, los conceptos de calidad y eficiencia, es decir productividad, se están extendiendo fuera de su ámbito tradicional en la industria, para alcanzar todas las facetas de la actividad humana”.

PARTICIPANTE

INSTITUCIÓN

FACILITADOR

Experiencia
Habilidades
Aptitud

Educación
Creencias y Valores
Actitud

Liderazgo de Opinión
Manías

Cultura Organizacional
Valores Compartidos

Comportamiento Grupal

Interés
Motivación

Conciencia
Compromiso
Responsabilidad

Demanda
Expectativas

Disposición Participativa

Clima
Ambiente Social

Estilo de Conducción

Desarrollo
Estímulos

Presencia
Estilo

Idoneidad para:
Comunicar
Persuadir

Soporte
Coaching

Empatía
Sensibilidad Perceptiva

Simpatía
Actitud

Competencia Técnica/Lógica
Liderazgo de Conocimiento
Sentido Ético y de Servicio

Dinámica Grupal
Manejo del Tiempo

Habilidad para:
Conducir
Dialogar
Preguntar

REQUISITOS:

**PERSONA +CAPAZ
CON VALOR AGREGADO**

- Criterios y habilidades para obtener resultados
- Aplicabilidad en el trabajo
- Relación comparativa Beneficio/Costo

REQUISITOS:

- Contrato Voluntario
- Preparación, Conocimiento Previo

**CAPACIDAD
ADQUIRIDA**

PROCESO: CURSO DE CAPACITACIÓN

Iluminación
Ventilación
Audio/Acústica

Butacas/Mesas
Pizarrón/Rotafolio
Marcadores

Proyectores
Pantalla
Equipos Stand-By

Computadoras
Software
Back-Ups

Material del
Participante

Cumplimiento
Asistencia

Seguimiento en el Trabajo

Realimentación
Encuestas
Sugerencias
Quejas

Selección
Difusión,
Entrevistas

Candidatos
Cursos

Agenda
Coordinación

Expectativas a Satisfacer

Validación
Antecedentes

Pautas de Medición
Criterios de Satisfacción

Tareas
Metas

Material Didáctico

Pruebas
Ensayos

Lecturas,
Audiovisuales

Comunicación
Duración
Arranque/Cierre

Requisitos De
Nivelación

Evaluación

Casos
Juegos
Ejercicios
Simulaciones

Modelo
Contenidos
Bibliografía

DISEÑO

AULA

PROYECTO

LA APLICACIÓN

En la figura se muestra la aludida herramienta gráfica aplicada a un curso de capacitación laboral. El resultado o efecto de este proceso se muestra como capacidad adquirida por el participante, especificada en cuanto a características verificables de la calidad requerida por la demanda. Siendo dicho producto sólo un medio, para dar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente final, los requisitos a verificar deberían responder: ¿cuánto más capaz es cada participante al concluir la capacitación? ¿Qué puede hacer de nuevo cada participante, que antes no sabía? ¿A qué costo, respecto al beneficio? Lo anterior no implica limitarse al logro de destrezas o pericias profesionales, en todo caso se hace como condición necesaria, aunque no suficiente. Debe darse lugar al enfoque filosófico y la teoría concurrentes que sostienen e impulsan toda actividad humana. Resumiendo: ¿cuánto valor le agrega a cada participante la capacitación adquirida?

El factor mano de obra, presentado como “facilitador”, alude a quien es responsable de operar el proceso siguiendo directivas (auto-impuestas o externas). Tanto en este factor, como en los demás, se presenta una serie de características relacionadas o subcausas (sin seguir ningún orden de importancia relativa o jerarquía). En principio, algunas parecen fundamentales en la obtención del resultado (por ejemplo, competencia técnica), mientras que otras parecen apenas deseables (como simpatía). No obstante, con frecuencia, estas últimas pueden llegar a ser la clave para resolver eventuales problemas, en situaciones de crisis o difíciles, en el campo de las relaciones interpersonales.

El factor medio ambiente se muestra como “institución”, y básicamente se refiere a las características de la organización donde se desarrolla el proceso de capacitación, tanto aquellas propias de su seno como las provenientes del medio externo influyente (aspectos legales o reglamentarios). Por ejemplo: ¿es el clima sociolaboral suficientemente estimulador para la capacitación? ¿Cómo se recompensa el interés por aprender? ¿Cómo se valora el conocimiento de las personas? ¿Hay

algún espacio para la duda, la revisión o el cuestionamiento? Se sabe que cada contexto tiene un alma particular, que constituye una de las claves de su éxito o fracaso. La esencia de las instituciones exitosas parece residir en sus valores, compuestos a la vez por los valores de sus miembros (por ejemplo, amistad, comprensión, flexibilidad, fortaleza, laboriosidad, lealtad, respeto, obediencia, optimismo, paciencia, perseverancia, prudencia, responsabilidad, sinceridad, sociabilidad).

El factor materia prima se muestra constituido por el “participante”, que se expone a un proceso de transformación para incrementar sus capacidades (agregar valor), para obtener resultados en su ámbito de actuación. Es decir, se trata del sujeto viviente objeto de la capacitación, que libremente puede elegir: agregar valores e incorporar experiencias para ir operando su crecimiento, progreso y afirmación. Algunas características de este factor pueden tener una poderosa influencia en el resultado (por ejemplo, una actitud abierta al aprendizaje, o la voluntad y disposición para involucrarse). Conocer su perfil parece tener una importancia fundamental, tanto para el diseño como para la ejecución del proceso. En cualquier caso sería determinante mantener una fluida interrelación con este factor para poder mejorar conjuntamente la calidad del producto. También, parece tener mucho sentido formalizar ciertos compromisos de aprendizaje y acordar algunos requisitos verificables (tal como nivel de preparación previa), para garantizar la marcha del proceso subsiguiente.

El factor metodológico se muestra como el “plan”; es el origen del proceso para lograr el producto en cuestión. El planeamiento es el primer

paso obligado para definir los objetivos y las metas a lograr, y la combinación de recursos involucrados para ello; asimismo, repartir las responsabilidades y establecer el alcance de las actividades a realizar, sus prioridades y secuencia. Como mínimo debe contestar: ¿qué se pretende de esta capacitación? ¿Hasta dónde se quiere llegar con la misma? ¿Qué características y propiedades debe tener el producto (adecuación a las

“Parece difícil predecir la influencia sobre el resultado de algún factor aisladamente cuando, en la realidad, cada uno interactúa con muchos otros. Por ello, los problemas de capacitación también son complejos, lo que no obsta para que en la práctica cotidiana se deban solucionar”.

necesidades y los deseos del usuario)? ¿Qué características debe tener el proceso (despliegue de contenidos, material de lectura, tratamiento de casos, etc.)? ¿Cuáles pueden ser las dificultades más importantes?

Dicho planeamiento puede optimizarse mediante revisión interdisciplinaria por expertos, incluyendo a los facilitadores, y ensayo crítico (por ejemplo,

una experiencia piloto para detectar fallas posibles de evitar). La difusión de las actividades y sensi-

bilización acerca de sus beneficios, la armonización de los grupos de participantes (teniendo en cuenta su variedad intelectual, de habilidades, de intereses, de ideologías, etc.), la compatibilización de los horarios (evitando conflictos con las demás actividades programadas), pueden ser algunos de los aspectos a considerar para un desarrollo del proceso sin sobresaltos. El control de la ejecución se ocupa del seguimiento de las actividades planeadas, de la medición y evaluación del desempeño del proceso, de la eventual acreditación de las nuevas capacidades, y, lo que es más importante, de la realimentación de datos para ajustar las posibles desviaciones respecto a lo previsto. Este último aspecto es la clave para asegurar que la calidad planeada llegue correctamente al usuario y, también, para el refinamiento sucesivo o mejoramiento continuo del desempeño de los factores interactuantes en el proceso (adaptación y optimización iterativas).

El factor máquinas y equipos se ha identificado como “aula”, incluyendo las instalaciones y demás facilidades físicas donde tiene lugar el proceso de capacitación. En las encuestas de evaluación de los participantes la queja más frecuente suele ser “hizo demasiado frío o calor”. Para que las personas rindan al máximo de sus posibilidades, es imprescindible que cuenten con un ambiente cómodo. Cuestiones de arquitectura (ventilación, iluminación, colores o acústica) o de ergonomía (butacas), por ejemplo, también pueden ser determinantes para el éxito de un proceso de capacitación.

En síntesis, se ha representado gráficamente un

“¿Diferentes diseños del proceso educativo pueden generar diferentes personas, que serán capaces (o no) de hacer las cosas de muy distintos modos y, por lo tanto, de volverse (o no) cada vez más capaces?”.

conjunto de factores básicos, orientado por la fuerza única del proceso que les da coherencia. Todos los factores mostrados -serie no exhaustiva- están relacionados, formando un todo. Sin dudas, el proceso es complejo y, según entiende el autor, apenas se tiene un conocimiento fraccionario del mismo. Parece difícil predecir la influencia sobre el resultado de algún factor aisladamente cuando, en la realidad, cada uno interactúa con muchos otros. Por ello, los problemas de capacitación también son complejos, lo que no obsta para que en la práctica cotidiana se deban solucionar. Claro que, frecuentemente, no basta el sentido común ni la simplificación extrema, y las decisiones desacertadas se manifiestan, de manera inevitable, como baja calidad e ineficiencia.

IMPLICANCIAS

En lo inmediato, varias pueden ser las implicancias interesantes de esta mirada. Una primera, indudable, para mejorar el modelo. Como manera de desarrollo educacional, y respuesta posible a la inquietud todavía vigente del recordado educador Miguel Herrera Figueroa, en cuyo libro “Filosofía de los Valores”, señaló: “...los más desamparados por los métodos educativos son los adultos, a quienes debe la Universidad recuperar al seno de sus aulas, para actualizarlos, para quitarles la peligrosidad de un ejercicio profesional desactualizado por la vertiginosidad del ritmo de los tiempos actuales en el mundo científico, en las artes y, sobre todo, en las técnicas que cada década abandonan por obsoletos, instrumentos superados”.

Podría continuarse con un mayor análisis de cada una de las causas presentadas, integrando interdisciplinariamente otros factores, generando otros agrupamientos, probando o simulando funcionamientos del modelo, con distintas variables en la entrada, tanto por decisiones propias (variables controlables) como por estimativas de posibles estados del contexto (variables no controlables). Podría utilizarse como un punto de partida para estudiar el efecto “buena calidad” (satisfacción del cliente, logro de las metas propuestas) con el objeto de mejorar el proceso existente, o compararlo con otros semejantes, con apertura y ductilidad, buscando la mayor armonía y fluidez. Así, facilitaría lograr

aproximaciones a la problemática en la capacitación continua del adulto, desde la complejidad y sin ningún tipo de restricción. También, posibilitaría profundizar el análisis de la relación mutua entre el modelo en estudio y el comportamiento individual, entre el todo y sus partes, asumiendo que el comportamiento humano pueda ser modelado por la estructura del sistema al que pertenece el individuo y por la posición que ocupa en ese sistema. ¿Diferentes diseños del proceso educativo pueden generar diferentes personas, que serán capaces (o no) de hacer las cosas de muy distintos modos y, por lo tanto, de volverse (o no) cada vez más capaces?