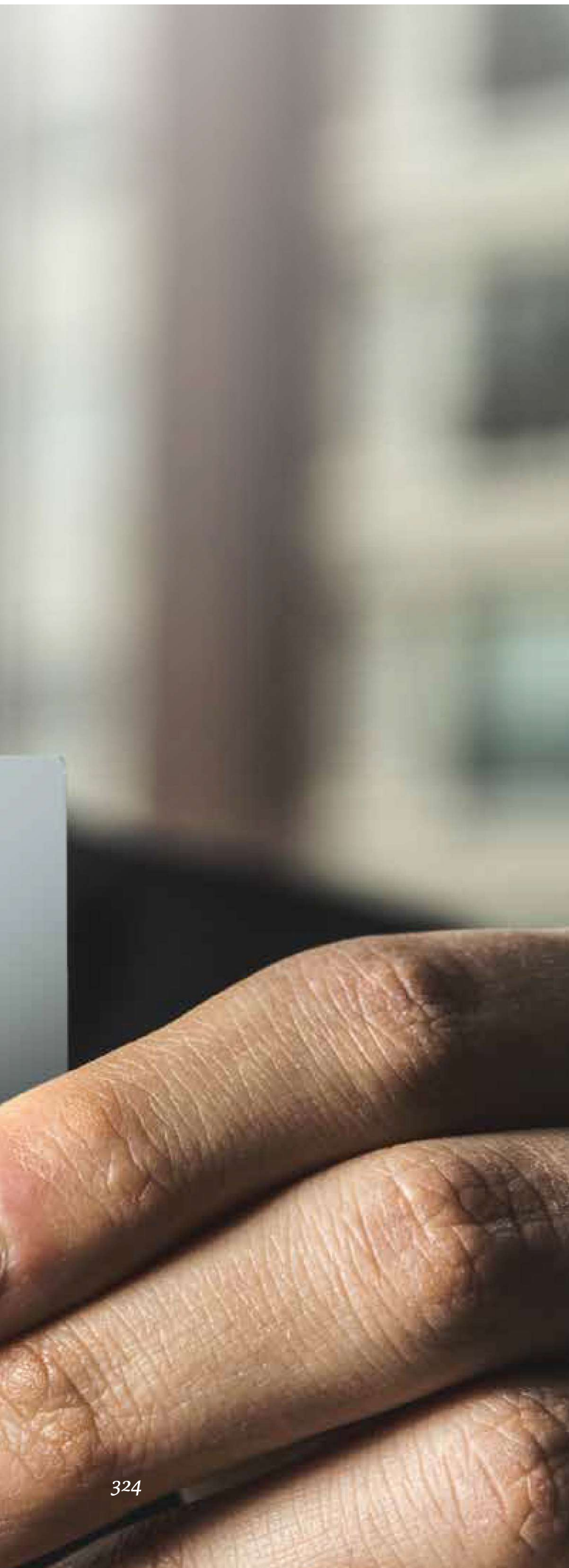


Dos claves para el éxito:

***La capacitación en
el trabajo y KAIZEN.***

***La fórmula para
lograr los objetivos***

KAIZEN



JUAN TORRUBIANO
Socio Director de
Torrubiano & Asociados

Cuando realizamos un curso de formación estamos convencidos de que tenemos una oportunidad para aprender conceptos y metodologías utilizadas para desarrollar mejora continua (*kaizen*) y conseguir también las habilidades necesarias, ya que estamos recibiendo la formación en primera persona y que por lo tanto podremos promocionar *kaizen* en nuestra organización y en nuestro ámbito de influencia en la Organización.

Pero ¿qué suele ocurrir cuando regresamos a nuestra Organización? que la situación no siempre es como esperamos y que para aplicar lo aprendido es necesario tener práctica y destreza para poder avanzar, y no solo estoy pensando en que lo que es o no aplicable del curso recibido, si no lo más importante, y es que necesito más conocimiento e información para poder avanzar.

La mejor formación posible es la formación interna, la capacitación en el trabajo.

Y ¿qué es Kaizen? Según la filosofía *kaizen*, la mejora de sistemas, programas y personas es un proceso continuo y sin interrupción. Kaizen se originó como un enfoque empresarial japonés y la palabra se traduce como la frase "cambiar para bien". La filosofía involucra a los empleados en todos los niveles de las organizaciones de fabricación y servicios y crea una cultura de perfeccionamiento y optimización continuos.



La capacitación en el trabajo

La capacitación en el trabajo, también conocida como *On-the-Job Training*, *hands-on learning*, *learning by doing*, o *job mentoring* es un método práctico para enseñar las habilidades, el conocimiento y las competencias necesarias para que las personas empleadas realicen un trabajo específico en el lugar de trabajo. Las **personas** aprenden en un entorno en el que necesitarán practicar los conocimientos y habilidades adquiridas durante su formación.

Es un tipo de solución de formación que es tan simple que a menudo se pasa por alto.

La capacitación en el trabajo utiliza las herramientas, las máquinas, los documentos, el equipo y el conocimiento existentes en el lugar de trabajo para enseñar a una persona empleada cómo hacer su trabajo de manera efectiva. En consecuencia, no existen situaciones que requieran que una persona realice la transferencia de capacitación al lugar de trabajo.

La capacitación se lleva a cabo dentro del entorno laboral normal de los trabajadores y puede ocurrir mientras él o ella realiza su trabajo real. O puede suceder en cualquier otro lugar del entorno de trabajo utilizando salas de capacitación, estaciones de trabajo o equipos dedicados.

¿Quién proporciona capacitación en el trabajo?

Un compañero o compañera de trabajo con frecuencia realiza capacitación en el trabajo si éste puede realizar de manera autónoma y competente el trabajo que se le enseña. Pero las habilidades interpersonales, las políticas y requisitos de la empresa, la capacitación en liderazgo y más, también son temas que el personal de recursos humanos, los gerentes o los compañeros de trabajo pueden enseñar en el trabajo o en el lugar de trabajo.

En ocasiones, un proveedor externo realiza capacitación en el trabajo en el caso de equipos o sistemas especializados. Por ejemplo, la capacitación *in situ* para uno o más empleados, de quienes se espera que luego capaciten a todos los demás empleados que realizan un trabajo similar. Este enfoque permite a los formadores internos reforzar su formación a medida que los empleados aplican las habilidades aprendidas en la formación y que las enseñan a otros miembros del equipo.

Un ejemplo positivo de eficaz capacitación en el trabajo se da cuando los gerentes de alto nivel capacitan a todos los empleados en un cambio corporativo en la estrategia operativa y cultural, cuando los directivos imparten la formación, se genera una sensación inmediata de compromiso, ya que invertir tanto tiempo y talento senior en capacitar a los empleados significa que el cambio de estrategia es respaldado seriamente.

El líder senior usa ejemplos que iluminan tanto la estrategia empleada en ese momento como la nueva dirección esperada de una manera que un capacitador externo nunca podría hacerlo. También genera éxito el comunicar las razones del cambio de una manera que promueva el entusiasmo y la participación.

El conocimiento y comprensión de la cultura de la empresa permite conectar la capacitación con la operación real en la que los empleados viven todos los días. Son los poderosos refuerzos de la cultura de trabajo que la Organización desea crear.

Usar gerentes para capacitar a los empleados es una estrategia efectiva de capacitación en el trabajo.

La formación en el trabajo es normalmente el enfoque más eficaz para formar a los empleados. Muchas de estas opciones de capacitación enfatizan el papel de los compañeros de trabajo en la capacitación del resto de profesionales.

Capacitación de empleados para capacitar a compañeros de trabajo

Su organización se beneficiará del desarrollo de las capacidades de formación de sus empleados. Enseñe a sus empleados a formarse y elevará la calidad de su formación interna.

Los empleados están familiarizados con el funcionamiento, tanto bueno como malo, de su organización. Están familiarizados con los objetivos de la empresa, la cultura o el entorno de trabajo de la empresa, las fortalezas y debilidades de la empresa, y lógicamente conocen a los demás empleados.

Esto les da a los empleados una ventaja sobre un formador que tiene que aprender sobre la cultura, las fortalezas y las debilidades de la empresa y, al mismo tiempo, conocer a las personas.

Durante este tipo de formación, un recién llegado a un puesto de trabajo se empareja con un miembro o líder experimentado del equipo. El “alumno” suele acompañar a su compañero de trabajo o mentor para observar las tareas realizadas durante una jornada laboral típica. Después de un período de observación y explicación, el alumno puede realizar un trabajo o tarea específica que haya observado.

La formación en el trabajo puede ser estructurada o no estructurada

La Capacitación no estructurada no suele tener una agenda de formación establecida.

El nuevo empleado observa o trabaja junto a un compañero de trabajo experimentado. El compañero de trabajo, que actúa como formador, selecciona las tareas y actividades laborales que quiere que aprenda el alumno. Funciona mejor para puestos de trabajo limitados en una empresa que requiere que los aprendices realicen tareas bien definidas de manera consistente. Por ejemplo, si contrata a una recepcionista para su clínica, debe enseñarle de forma adecuada cómo completar el formulario de recepción, la realización del consentimiento informado y trabajar con programa de gestión de citación.

La Capacitación estructurada está diseñada y entregada de una manera metódica y bien definida.

Por lo general, incluye una agenda de capacitación clara con tareas y un cronograma para completar. Cada compañero de trabajo completa la misma agenda y actividades de capacitación para un puesto de trabajo determinado. Por ejemplo, puede crear un programa de aprendizaje independiente para todo el personal del centro de atención telefónica o un equipo de ventas.



5 beneficios de la capacitación en el trabajo. Un programa de capacitación interna bien diseñado beneficia a las organizaciones

1. **Proporcione una experiencia de aprendizaje personalizada.** Los nuevos empleados aprenden a realizar tareas exactamente de la manera correcta para su organización. Esto puede ayudar a sus nuevos empleados a ser productivos más rápidamente.
2. **Eficiencia de coste.** La formación suele ser impartida por compañeros con experiencia en el lugar de trabajo. Esto elimina la necesidad de contratar a instructores externos costosos o de viajar fuera del sitio.
3. **Incrementa el compromiso de los trabajadores y la satisfacción laboral.** Un estudio reciente de LinkedIn encontró que el 94% de los encuestados permanecería más tiempo en una organización si invirtiera en sus carreras. Otro estudio encontró que los empleados a los que se les ofreció capacitación estaban un 30% más felices con sus carreras que aquellos que no recibieron capacitación.

4. **Desarrolla un flujo de talento interno.** Este tipo de capacitación brinda a sus trabajadores experimentados la oportunidad de orientar a nuevos colegas dentro de un marco estructurado. Esto puede ayudar a preparar a miembros del equipo de alto rendimiento para futuros avances.
5. **Reduce la rotación.** En la actualidad, atraer, contratar y retener a los mejores talentos puede resultar difícil en muchos mercados laborales. La capacitación puede mostrar a los empleados que se toma en serio la creación de oportunidades laborales a largo plazo.

7 métodos de capacitación en el trabajo

Hay muchas formas de diseñar y ofrecer una capacitación eficaz. Estos son algunos de los métodos de entrenamiento más comunes:

1. Asesoramiento / tutoría

Los aprendices trabajan directamente bajo la supervisión de un líder de equipo, supervisor o gerente. El entrenador o mentor proporciona un circuito de retroalimentación constructiva al alumno. Este método de capacitación tiene más éxito cuando el líder se toma el tiempo para explicar claramente cada concepto y está abierto a responder preguntas sobre el proceso general.

2. Pasantías – formación en prácticas

Este método se puede ofrecer tanto a los empleados actuales como a los nuevos. Las pasantías para los empleados actuales a menudo se centran en los aspectos teóricos y prácticos de un puesto de trabajo y pueden ser principalmente con fines de observación. Las pasantías para los nuevos empleados también enfatizan la teoría y la práctica, mientras que también requieren que los aprendices dediquen algo de tiempo "práctico".

3. El sistema de compañeros

Un sistema de compañeros empareja al alumno con un miembro del equipo de su mismo nivel, en lugar de un líder. Este método le da al alumno la oportunidad de observar cómo se realizan las tareas laborales en un entorno del mundo real. Funciona mejor cuando el trabajador experimentado es un comunicador capacitado que puede demostrar cómo utilizar las mejores prácticas aprobadas.



4. Observación del trabajo

El seguimiento es cuando un nuevo empleado acompaña a un compañero de trabajo experimentado durante un período de tiempo para ver cómo el compañero de trabajo estructura su día y realiza las tareas laborales habituales. El aprendiz normalmente no participa en tareas laborales; en cambio, su objetivo es escuchar y aprender. La observación de trabajos es a menudo una primera actividad para las personas que se trasladan a un puesto de liderazgo o de ventas.

5. Rotación de trabajo

Las asignaciones de rotación o extensión colocan a las personas de un área de una organización en un puesto de trabajo diferente durante un período de tiempo determinado. A los participantes de la rotación laboral se les puede asignar un compañero o mentor para que los guíe. Las rotaciones son una buena manera de brindar a los empleados de alto rendimiento la exposición a nuevas áreas del negocio.

6. eLearning

Las tecnologías de aprendizaje actuales hacen posible que las organizaciones capaciten a sus empleados *on line*.

Los módulos de *eLearning* concisos y bien enfocados se pueden integrar en un programa de capacitación en el trabajo y se puede acceder a ellos como parte de una rutina de entrenamiento diaria. Una estrategia de aprendizaje combinada podría requerir que los empleados dediquen de 10 a 15 minutos al día en actividades de aprendizaje electrónico y el resto del día en tareas laborales.

7. Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR)

La realidad virtual y la realidad aumentada son las próximas generaciones de tecnologías de aprendizaje de alta calidad. Con un visor de realidad virtual, un alumno puede experimentar una simulación de aprendizaje tridimensional de alta calidad en cualquier momento y en cualquier lugar. Por ejemplo, el uso de realidad virtual como parte de la capacitación para ayudar a los equipos a detectar peligros potenciales en operaciones de mantenimiento

Cómo iniciar la capacitación en el trabajo

Una vez que haya tomado la decisión de crear un programa de capacitación interna en el trabajo, es hora de diseñar la solución que mejor se adapte a sus necesidades. Un enfoque sistemático de seis pasos, como el que se describe a continuación, es una excelente plantilla para cualquier tipo de capacitación.

Paso 1: evaluar las necesidades.

Paso 2: seleccionar el método de formación adecuado.

Paso 3: seleccionar herramientas y recursos.

Una capacitación combinada requerirá una variedad de recursos, como personas, software, documentos, herramientas, etc. ¡Tómese el tiempo para identificar los recursos que necesita antes de seguir adelante! Si pasa por alto esta parte del proceso, no tendrá los detalles para crear los materiales de aprendizaje adecuados.

Paso 4: diseñe los materiales.

Es probable que ya tenga manuales, Lecciones de un punto y otra documentación, o al menos sepa cómo ensamblarlos. Por lo tanto, nos centraremos en diseñar cursos de aprendizaje *on line*, interactivos que tengan varios niveles más altos. Son una poderosa herramienta de aprendizaje que puede ayudar a aumentar significativamente la participación de sus alumnos y la retención de conocimientos.

Paso 5: Identifique y prepare a su gente.

Asegúrese de alinear a su equipo de entrenadores, mentores y empleados experimentados mientras su programa se encuentra en las etapas de planificación. Haga saber a sus entrenadores que la capacitación en el trabajo será un proceso reflexivo y sistemático.

Su equipo de soporte debe tener la experiencia necesaria para verificar la calidad de sus materiales de capacitación para verificar su precisión.

Paso 6: evalúe los resultados y mejore.

Después de un período de lanzamiento inicial, querrá revisar los resultados de su programa de capacitación. Los profesionales del aprendizaje generalmente monitorean los resultados basados en el aprendizaje y el desempeño de los aprendices en intervalos de 30, 60 y 90 días. Las verificaciones a más largo plazo a los 6 meses y 1 año después de la finalización de la formación pueden dar una indicación real de cómo los alumnos retienen y utilizan la formación en el día a día.



Como aplicar la formación en el trabajo para desarrollar internamente Kaizen

Un “*kaizen blitz*”, también conocido como evento *kaizen* o actividad *kaizen*, es un ejercicio de mejora de procesos realizado por un equipo de empleados en un período de tiempo limitado. Está diseñado para realizar mejoras de proceso rápidas y fáciles en un área específica.

Las herramientas de mejora empleadas en *kaizen* pueden incluir lluvia de ideas, mapeo de procesos, mapeo de flujo de valor, entrevistas, hojas de verificación, gráficos de ejecución, histogramas y gráficos de Pareto.

El objetivo es desarrollar soluciones rápidas, sencillas y sostenibles.

Los eventos Kaizen pueden ser independientes o incorporarse a un proyecto de *Lean Six Sigma* (LSS) que incorpore el enfoque DMAIC. (Definir, Medir, Analizar, Mejorar (*Improve*), Controlar).

Los eventos Kaizen pueden ocurrir en cualquier etapa del proyecto LSS. Sin embargo, generalmente se realizan en la etapa de mejora. Pueden o no estar directamente relacionados con el objetivo general del proyecto LSS.

El *kaizen* que se describe a continuación es un ejemplo de un evento de cuatro días. Sin embargo, hay varias formas de estructurar un *blitz kaizen*. Los eventos con un alcance más pequeño solo pueden tardar horas en completarse.

Preparación: Definir (*Define*)

Definir el alcance y los objetivos del proyecto *kaizen*. Seleccione y lleve a cabo el entrenamiento *kaizen* según corresponda. Iniciar la hoja de definición del proyecto, que sirve como plan *kaizen* y registro del evento. Reúna y valide datos históricos de referencia. Prepárese para cualquier entrenamiento *kaizen* necesario (ya sea durante o antes del evento). Asegure las necesidades Logísticas que puedan necesitarse.

Día 1: Medir (*Measure*)

Reunión de apertura para informar al equipo. Continúe impartiendo formación *kaizen*, según corresponda.

Resolución de preguntas sobre el plan y la hoja de definición de proyecto. Comienza la fase de medición observando el proceso, realizando entrevistas y recopilando datos. Realización de un análisis del sistema de medición y obtención de datos de referencia adicionales según sea necesario.

Día 2: Analizar (*Analyze*)

Comenzar Fase de análisis (análisis de causa raíz) para identificar y verificar las causas raíz del problema en estudio.

Día 3: Mejorar (*Improve*)

En la fase Mejorar se trabaja para encontrar e implementar soluciones.

Día 4: Control

Preparación de los métodos aplicables (procedimientos, sistema a prueba de errores, planes de control, controles visuales, capacitación) para mantener las mejoras.

Evaluación de otras aplicaciones potenciales. Se finalizar la Hoja del proyecto por completo. Preparación y entrega de la presentación de resultados finales a la dirección.

Seguimiento

El líder de seguimiento Kaizen ayuda a completar la implementación y el seguimiento posterior de las soluciones.

El Leader también realiza un seguimiento de otras aplicaciones y cierra el proyecto.

La cantidad de entrenamiento *kaizen* necesaria para tal evento depende de la experiencia del equipo.

Kaizen para conseguir trabajo estandarizado

Estos elementos son básicos para disponer de personas “multi expertas” que dominen y sean capaces de responder con flexibilidad a las necesidades de la demanda real.

Una vez que se conocen las necesidades tenemos que determinar la forma mas eficiente del flujo de trabajo y los procedimientos con la debida consideración a la seguridad, calidad, cantidad y coste. Nosotros asignamos trabajo para mantener una carga de trabajo constante y óptima para cada persona y cada equipo que opera. Nunca se asignan cambios en la cadencia haciendo cambios sustanciales en las cargas de trabajo diarias de forma individual para las personas.

La flexibilidad en asignar trabajo se hace posible porque las personas dominan una amplia gama de habilidades del sistema y por que son capaces de trabajar en varios procesos.

Y esto es posible porque tenemos trabajo estandarizado que nos permite mantener una cadencia, una secuencia y un material en curso definido.

El trabajo estandarizado nos da de forma detallada las pautas para cada trabajo, siendo las personas responsables del equipo quienes determinan la secuencia de trabajo más eficiente y realizan con sus equipos las mejoras en dichas secuencias.

Es mediante Kaizen como se genera el dinamismo de la mejora continua y la verdadera motivación humana para alentar las personas para que formen parte del propio diseño y gestión de sus propios trabajos. La mejora continua y el trabajo estandarizado maximiza la productividad en cada lugar de trabajo.

Debido a que el trabajo estandarizado implica seguir procedimientos de manera consistente, cualquier problema inherente en la secuencia de trabajo emerge repetidamente y de manera notoria. Las personas que trabajan en el proceso pueden por lo tanto identificar el problema de forma sencilla y pueden rectificar y corregir los problemas de forma temprana.

De forma similar, si cambios mensuales en la demanda y en la producción requieren cambios en el trabajo estándar se pueden idear los nuevos procedimientos para acomodar las necesidades a los nuevos volúmenes.

Las actividades Kaizen incluyen medidas para mejorar los equipos y para mejorar los procedimientos de trabajo. Pero el trabajo con *kaizen* tiende a ser el mas sencillo, el más rápido y el menos costoso. Lo habitual es empezar a realizar *kaizen* cuando necesitamos resolver un problema, si modificar la secuencia de trabajo es insuficiente para resolver un problema es entonces cuando pensamos en otras posibles soluciones con equipamiento.

Los eventos Kaizen pueden servir como una pieza poderosa de la estrategia de mejora general de una organización. Cuando se realizan correctamente con el enfoque adecuado, pueden ofrecer mejoras sostenibles rápidas al tiempo que reducen los costos y aumentan la satisfacción del cliente. ●

