

Consejos y técnicas de capacitación cruzada para atraer, desarrollar y retener a trabajadores valiosos



Índice

Introducción	3
El valor de la capacitación cruzada	4
Barreras comunes para una capacitación cruzada satisfactoria	7
Consejos y técnicas	9
Recursos para fortalecer su programa de capacitación cruzada	14

Introducción

Las instalaciones de fabricación están en su mejor momento cuando los empleados están motivados y comprometidos con su trabajo. Cuanto más tiempo permanezcan los empleados en una compañía, más tiempo deberán familiarizarse con sus trabajos y con las operaciones y metas más amplias de la compañía.

Sin embargo, la rotación de empleados ahora es más normal que nunca, lo que obliga a las compañías a invertir tiempo y recursos valiosos para contratar y capacitar a nuevos empleados. Las compañías que pueden retener trabajadores de calidad tienen menos interrupciones en la producción y con frecuencia se benefician de una mayor calidad del producto.

¿Cómo puede contratar y retener empleados que se comprometan a permanecer más tiempo? ¿Y cómo puede estar seguro de que alguien está capacitado y listo para reemplazar a otro empleado que renuncia o se enferma?

La capacitación cruzada puede ayudar creando un entorno de trabajo inigualable que ofrezca una trayectoria profesional, comunidad, seguridad y un sentido de valor y estructura. En lugar de competir solo en la compensación, la capacitación cruzada puede ayudarlo a crear un entorno de trabajo que le permita a usted y a sus empleados crecer juntos a largo plazo.

Este libro electrónico abordará los desafíos de crear un programa de capacitación cruzada exitoso y compartirá técnicas y mejores prácticas que pueden ayudarlo a atraer y retener empleados y mejorar la eficiencia operativa general de su organización.

El valor de la capacitación cruzada

La capacitación cruzada hace más que atraer y retener empleados. Puede ayudar a crear un sentido de comunidad y propósito dentro de su compañía y prevenir el agotamiento. Desde una perspectiva operativa, un programa sólido de capacitación cruzada puede garantizar que siempre tenga los recursos que necesita para mantener la producción, independientemente de la rotación o las enfermedades.

A continuación, le ofrecemos una breve descripción de siete maneras en las que la capacitación cruzada puede ayudar a su organización.



1. Crear una oportunidad de crecimiento

Los empleados que sienten que no tienen futuro en su compañía tienen más probabilidades de irse después de unos meses en el trabajo. Un empleado que no ve ningún camino hacia el crecimiento en una compañía tiene poco incentivo para quedarse. Cualquier cosa desde un salario ligeramente más alto, un viaje al trabajo más corto, un entorno de trabajo más cómodo, o incluso simplemente querer un día libre con amigos, sabiendo que otro trabajo está al final del camino, es suficiente motivo para abandonar el barco. Sin embargo, al capacitar a sus empleados para que realicen otros trabajos y asuman una mayor responsabilidad, usted demuestra confianza y voluntad para invertir en su futuro con la compañía.

Es más probable que los empleados se queden si creen que recibirán capacitación que pueda ayudarles a avanzar en sus carreras y proporcionarles resultados predecibles para su compensación.

2. Habilitar la remuneración por competencias

Además de recompensar a los empleados por su permanencia en su compañía, puede capacitarlos de manera cruzada para que adquieran más habilidades y responsabilidades, lo que puede estar vinculado a los aumentos de sueldo.

Cada nuevo nivel de capacitación brinda la oportunidad de documentar y recompensar su crecimiento. Esto también ayuda a eliminar la confusión sobre los modelos de compensación. No es raro que los empleados que llevan años en las compañías, pero que aún realizan trabajos de nivel inicial, reciban una remuneración superior a la de los empleados con menos antigüedad que aceptan de buen agrado responsabilidades nuevas y más avanzadas. Al incentivar económicamente nuevas habilidades, puede desarrollar una base de empleados capaces de trabajar en cualquier lugar de la línea cuando sea necesario.

3. Crear una comunidad y una conexión con los demás

Al realizar una capacitación cruzada, sus empleados tienen la oportunidad de conocer gente nueva, establecer más conexiones y experiencias. Las conexiones y relaciones más profundas con los demás harán que quieran permanecer en tiempos difíciles y, con suerte, unirse para ayudar al éxito del equipo colectivo.

La capacitación adicional también les permite comprender cómo su trabajo se vincula y contribuye

al éxito general de su organización. Los empleados pueden tener una carrera profesional en lugar de un trabajo.

Los milenials tienen más probabilidades de gravitar y permanecer en los trabajos en los que perciben valor, inclusión y futuro. Les gusta ver cómo sus funciones se entrelazan con el propósito y la función generales de una compañía. Y quieren tener la oportunidad de aprender y expandirse a otros trabajos. Prefieren un entrenador a un jefe y una carrera profesional en lugar de un trabajo.

Las conexiones más profundas y las relaciones con los demás harán que quieran quedarse



4. Mejorar la productividad con menos interrupciones

La capacitación cruzada ayuda a los empleados a comprender cómo sus funciones repercuten en los demás y los objetivos de producción. Conocer el panorama general les permite comprender la importancia de la calidad detrás de su trabajo. Se convierte en algo más que una tarea individual cuando comprenden la reacción en cadena a su desempeño. Además, capacitar a los empleados para que trabajen en otros departamentos o líneas de producción significa que siempre tiene un recurso incorporado para reemplazar a los empleados cuando llaman para informar que están enfermos, se toman vacaciones o renuncian de repente. La capacitación cruzada permite a los empleadores, por ejemplo, tener a alguien que trabaje en saneamiento para que pase rápidamente a producción.

5. Simplificar la programación de los recursos

Con una lista completa de empleados con capacitación cruzada para múltiples trabajos, es más fácil programar la producción en las épocas de mayor actividad del año, las vacaciones de los empleados y las enfermedades. La mayoría de los programas de capacitación cruzada exitosos incluyen una lista de capacitación que cada empleado ha recibido. Por lo tanto, es más fácil ver si alguien tiene capacitación cruzada para cubrir un área que podría

necesitar recursos adicionales o planificar con anticipación para cubrir vacaciones o licencia por maternidad.

6. Mejor documentación

Las compañías con programas de capacitación cruzada establecidos documentarán cuando los empleados completen la capacitación adicional. La tecnología también puede ayudar a realizar un seguimiento de la capacitación cruzada en curso, lo que ayuda a los empleadores a ver quién está cerca de dominar nuevas tareas y puestos. Este enfoque les ayuda a identificar rápidamente a los sustitutos cuando otro empleado no puede trabajar en su puesto. Ayuda a evaluar y recompensar a los empleados que han tomado las medidas adicionales para recibir capacitación complementaria. Y prepara a los empleados para trabajar en otros departamentos o líneas de producción cuando es necesario.

7. Mayor retención de empleados

Todas las ventajas y beneficios anteriores le ayudarán a atraer y retener empleados a largo plazo. Las oportunidades de crecimiento profesional, un sentido de valor y conexiones personales, la compensación vinculada a las habilidades, los horarios predecibles y los entornos de trabajo más seguros son algo que puede crear como un medio para diferenciar a su compañía de otros fabricantes.

Las oportunidades de **crecimiento profesional, un sentido de valor y conexiones personales, la compensación vinculada a las habilidades, los horarios predecibles y los entornos de trabajo más seguros** son todo lo que puede crear como un medio para diferenciar a su compañía de otros fabricantes.

Barreras comunes para una capacitación cruzada exitosa

Los fabricantes que intentan crear programas de capacitación cruzada exitosos generalmente se enfrentan a tres obstáculos principales: una falta de estructura, tiempo y documentación. Muchas compañías tienen nuevas contrataciones que acompañan a un empleado de mayor jerarquía durante un período breve y lo confunden con una capacitación cruzada. Pero es mucho más que eso.

La estructura es necesaria para garantizar que la persona que brinda la capacitación siga las políticas y los procedimientos de la compañía.

¿Se ha investigado y documentado correctamente la capacitación? ¿Es eficaz y atractiva?

Muchas organizaciones omiten los elementos fundamentales de la verdadera capacitación cruzada, como establecer qué “califica” a un empleado para realizar un determinado trabajo, con qué frecuencia se deben actualizar las calificaciones y el modo de hacerlo.

La verdadera capacitación cruzada va más allá de demostrar una habilidad en particular. Incluye una serie de lecciones progresivamente más desafiantes con confirmación de que los empleados comprenden y son capaces de realizar el trabajo antes de avanzar

al siguiente nivel de instrucción. La validación de la capacidad es fundamental, al igual que la documentación de esta validación. Estas progresiones de habilidades secuenciales deben tratarse como cualquier otro curso de capacitación, con planes de estudio revisados y aprobados por el gobierno centralmente para garantizar que el material se mantenga actualizado.

Sin embargo, la capacitación a menudo pierde consistencia y puede variar según el instructor. A veces, se seleccionan capacitadores por su capacidad o desempeño anterior. Pero no todos los trabajadores capaces están preparados para ser instructores. ¿Y quién es responsable de implementar y gestionar la capacitación cruzada: la gerencia de la planta o RR. HH.?



También debe ser capaz de determinar si la persona correcta ha sido seleccionada para recibir capacitación. ¿Existen pautas para establecer quién es elegible o quién no lo es? Y existe el problema de garantizar que se haya seleccionado el trabajo correcto para incluirlo en una iniciativa de capacitación cruzada.

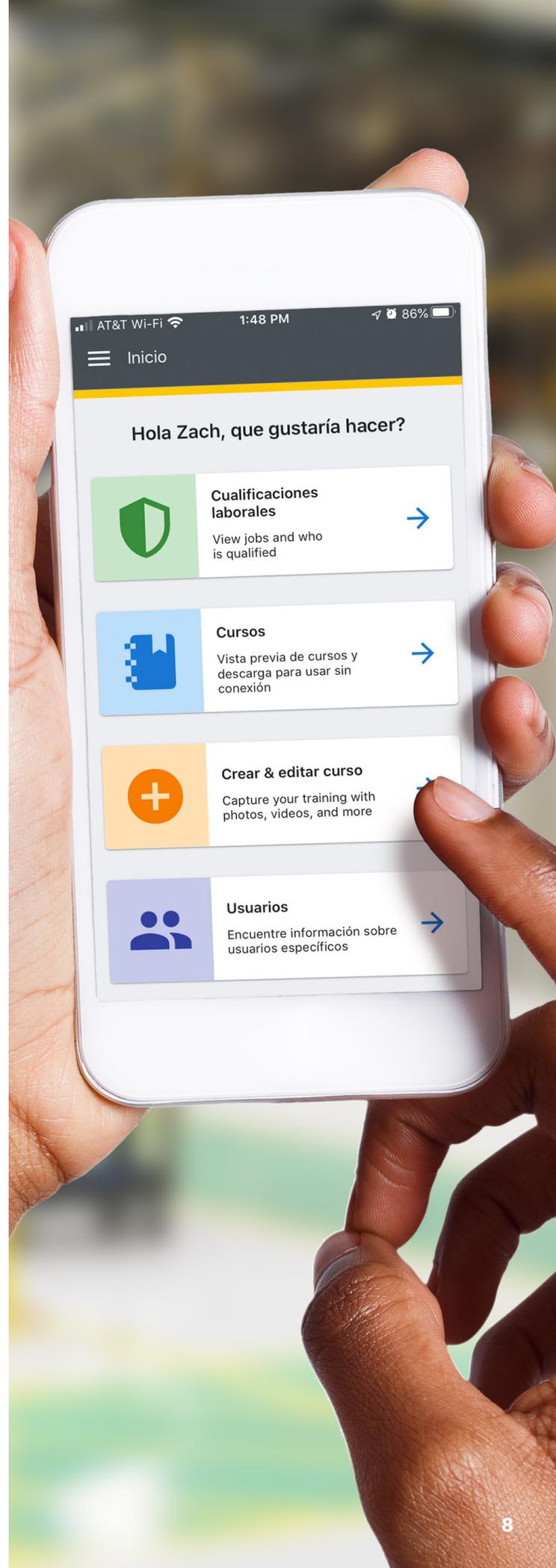
¿Es esa función lo suficientemente importante para las metas y prioridades de su compañía?

Y luego, está el problema del tiempo necesario para desarrollar y brindar capacitación. RR. HH. está ocupado reclutando a tiempo completo. Los gerentes están ocupados manteniendo la producción en marcha. Y así, quién tiene tiempo y experiencia para desarrollar programas de capacitación cruzada que enseñen habilidades de acuerdo con la política adecuada de la compañía, cumple con las normas de seguridad reglamentarias y tiene apoyo de nivel ejecutivo.

Y con el talento en escasez, ¿quién tiene tiempo para sacar a los trabajadores de la línea para recibir capacitación adicional?

Por último, existe el problema de la documentación. Después de todo, ¿de qué sirve la capacitación cruzada si los resultados no son accesibles? El programa debe tener un sistema de seguimiento e información integrado desde el principio. Es fundamental mantener una visibilidad instantánea del progreso de cada empleado a medida que trabaja para desarrollar nuevas habilidades. Ya pasaron los días en los que una hoja de cálculo de Excel podía ser suficiente como una matriz de habilidades para hacer un seguimiento de quién está calificado para realizar qué trabajos. La tecnología puede ser su amiga en este caso, pero debe ser fácil de usar y útil tanto en línea como fuera de línea.

La siguiente sección abordará estos desafíos y proporcionará recomendaciones para ayudarlo a crear un programa de capacitación cruzada eficaz.



Consejos y técnicas

Tenga en cuenta la intención: identifique los trabajos correctos y la forma correcta de realizarlos

La capacitación cruzada exitosa comienza con los aspectos básicos de la identificación de los trabajos correctos y la forma correcta de realizarlos. Esto significa identificar las funciones o los equipos que más necesitará, tanto si la demanda es causada por actividades estacionales como por la necesidad de alinear la producción con objetivos específicos de la compañía.

Identifique los trabajos que pueden detener su producción si nadie está allí para realizarlos. En este caso debe tener en cuenta la intención sobre sus esfuerzos de capacitación cruzada, lo que le ayudará a ser más productivo a largo plazo. Recuerde que su objetivo debe ser más que la capacitación real. Debería tratarse de desarrollar el tipo de capacitación adecuado que ayude a alcanzar los objetivos de su compañía.

Incluya también las vías de desarrollo de liderazgo. Casi todos los empleados están motivados para aprender nuevas habilidades. Y algunos pueden desear un camino hacia el liderazgo. Asegúrese de proporcionar este camino o corra el riesgo de perder un enorme potencial. Su capacitación debe ser lo suficientemente flexible para satisfacer las demandas, los criterios y las situaciones cambiantes. Considere con qué frecuencia cambian las normativas para abordar nuevos desafíos como la pandemia. Y tenga en cuenta el dinamismo de la mano de obra, definido por diferentes características demográficas y actitudes de los empleados. ¿Su capacitación seguirá siendo pertinente y eficaz dentro de un año? Si bien puede ser imposible predecir el futuro, es

posible desarrollar una capacitación que se actualice y difunda fácilmente.

Las “habilidades interpersonales” de un líder eficaz no aparecen automáticamente cuando alguien es ascendido a jefe de turno, pero pueden desarrollarse con la capacitación adecuada.

Y desde ahí, identifique y documente la forma correcta de realizar su trabajo. No es raro que varios trabajadores tengan diferentes ideas y prácticas sobre cómo realizar mejor su trabajo. Por ello, es posible que un empleado capacite a un colega en función de sus experiencias pasadas en lugar de en el enfoque aprobado por la compañía. Comience por los trabajos correctos y cree descripciones de trabajo o procedimientos operativos estándar que garanticen que cada empleado aprenda de la manera correcta.



CONSEJO PROFESIONAL

No lo haga solo. El primer paso para desarrollar un programa de capacitación cruzada es invitar a todos los departamentos a participar en el esfuerzo. Esto también garantiza la participación y el interés por los resultados en toda la organización. Por último, no tenga miedo de buscar ayuda fuera de la compañía. A menudo, la mirada de personas ajenas a la compañía, ya sean compañeros profesionales o consultores experimentados, puede convertir un buen plan en uno excelente.

Cree y documente un proceso para seleccionar a las personas que van a ser capacitadas

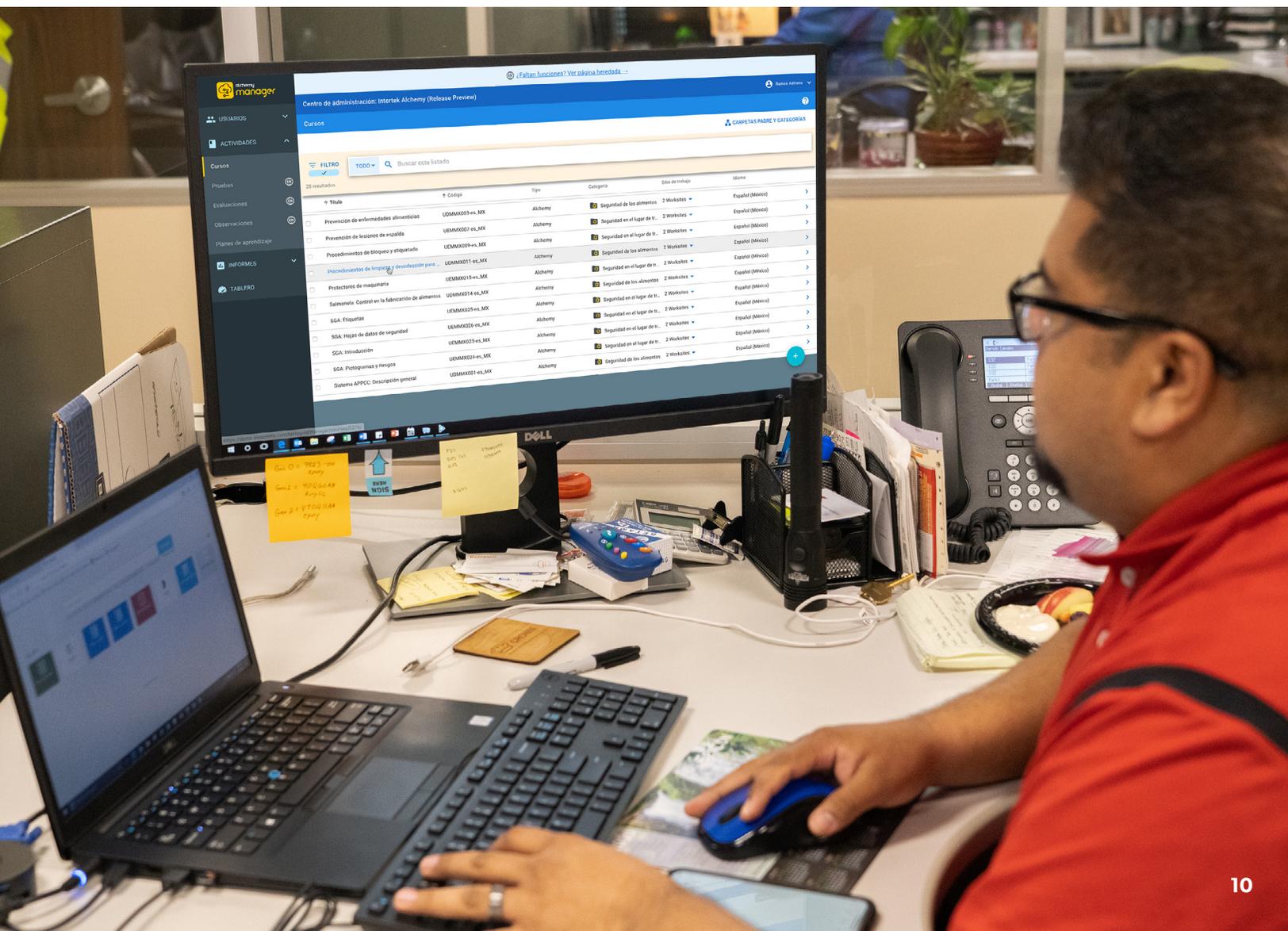
Identificar a las personas adecuadas para recibir capacitación no es tan fácil como parece. Es mucho más que simples recomendaciones de los supervisores. Nada en este proceso puede ser subjetivo. Los empleados pueden acusar favoritismo o discriminación. Y algunos fabricantes tienen que justificar la capacitación y el desarrollo para los sindicatos. Y está el problema de encontrar con éxito a la persona que realmente es adecuada para el trabajo.

Es por eso que tiene que tener en cuenta la intención sobre su proceso de selección y asociarse con RR. HH. para

desarrollar reglas y pautas para recibir capacitación cruzada y aplicarlas de igual manera a todos. Esto puede significar demostrar un historial de puntualidad, controles de calidad exitosos o ausencia de problemas disciplinarios. Este enfoque es otro ejemplo de la aplicación de la estructura a su programa de capacitación cruzada.

La capacitación cruzada también puede servir como incentivo para que los empleados alcancen las metas y los requisitos establecidos en su documento. El mismo enfoque también debe aplicarse al proceso de selección de capacitadores.

Al trabajar con RR. HH. para desarrollar estos requisitos, puede aprender y apoyar su punto de vista sobre las personas y los procesos de gestión laboral.



Capacitar al instructor

Incluso los mejores trabajadores que siguen todos los procedimientos y que no hacen atajos pueden no ser los mejores capacitadores. Pero con un enfoque consistente y estructurado, puede convertir a los trabajadores capaces en capacitadores capaces.

La mejor manera de evitar que los capacitadores improvisen o enseñen atajos no aprobados es darles herramientas para demostrar la manera correcta de hacer el trabajo. También puede proporcionar preguntas de ejemplo para asegurarse de que la persona a la que está capacitando comprenda las instrucciones.

Deles un conjunto establecido de cursos, herramientas y guiones para capacitar a sus colegas. Y luego califíquelos y evalúelos en función de su desempeño.



CONSEJO PROFESIONAL

Aproveche la tecnología móvil para crear capacitación específica para cada tarea. Una aplicación fácil de usar, como Alchemy Playbook, combinada con la cámara integrada de cualquier teléfono inteligente o tableta le permite:

- grabar a los trabajadores calificados que realizan tareas correctamente;
- agregar instrucciones de texto y cuestionarios al video o las fotos para convertirlos en un curso de capacitación;
- capacitar a otros empleados con el curso justo en el piso donde realizarán el trabajo.



Comunicar con claridad y establecer expectativas

Una de las más grandes ventajas de la capacitación cruzada es ayudar a los empleados a comprender el panorama general. Alguien que realiza la misma tarea todos los días probablemente no entiende cómo sus esfuerzos respaldan los objetivos generales de producción. La capacitación cruzada brinda la oportunidad de realizar otras funciones y relacionarse con otros miembros del equipo. Cuanta más capacitación cruzada reciben, más comprenden el “porqué” de su trabajo y su capacitación.

Al recurrir a RR. HH. para desarrollar sus requisitos y procedimientos de capacitación cruzada, los gerentes también obtienen una comprensión clara de cómo establecer expectativas y evaluar el desempeño de un empleado. Una mayor capacitación cruzada significa más habilidades, que también pueden reflejarse en las bonificaciones de los empleados y los aumentos de sueldo.

Al comunicar el “porqué” detrás de su capacitación cruzada, elimina la posibilidad de malentendidos en la línea. Por ejemplo, si un empleado ve a otra persona capacitada para su trabajo, podría pensar erróneamente que está siendo reemplazado. En cambio, hágales saber que la capacitación cruzada tiene como objetivo proporcionar más recursos cuando sea necesario.

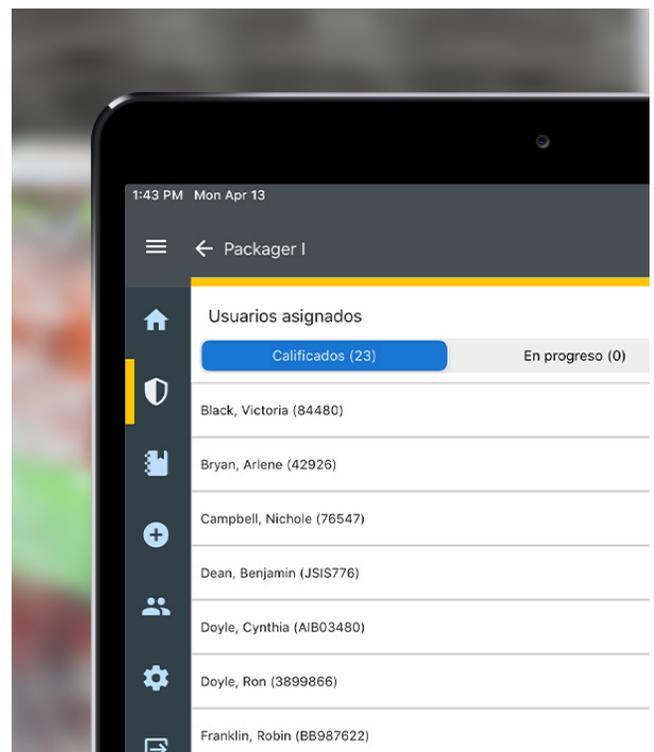
En última instancia, toda esta información debe ser comunicada por el gerente de planta o el gerente general de su establecimiento. Cuando la información proviene de la parte superior, los empleados pueden comprender mejor la importancia de su iniciativa de capacitación cruzada como parte de los objetivos de la compañía.

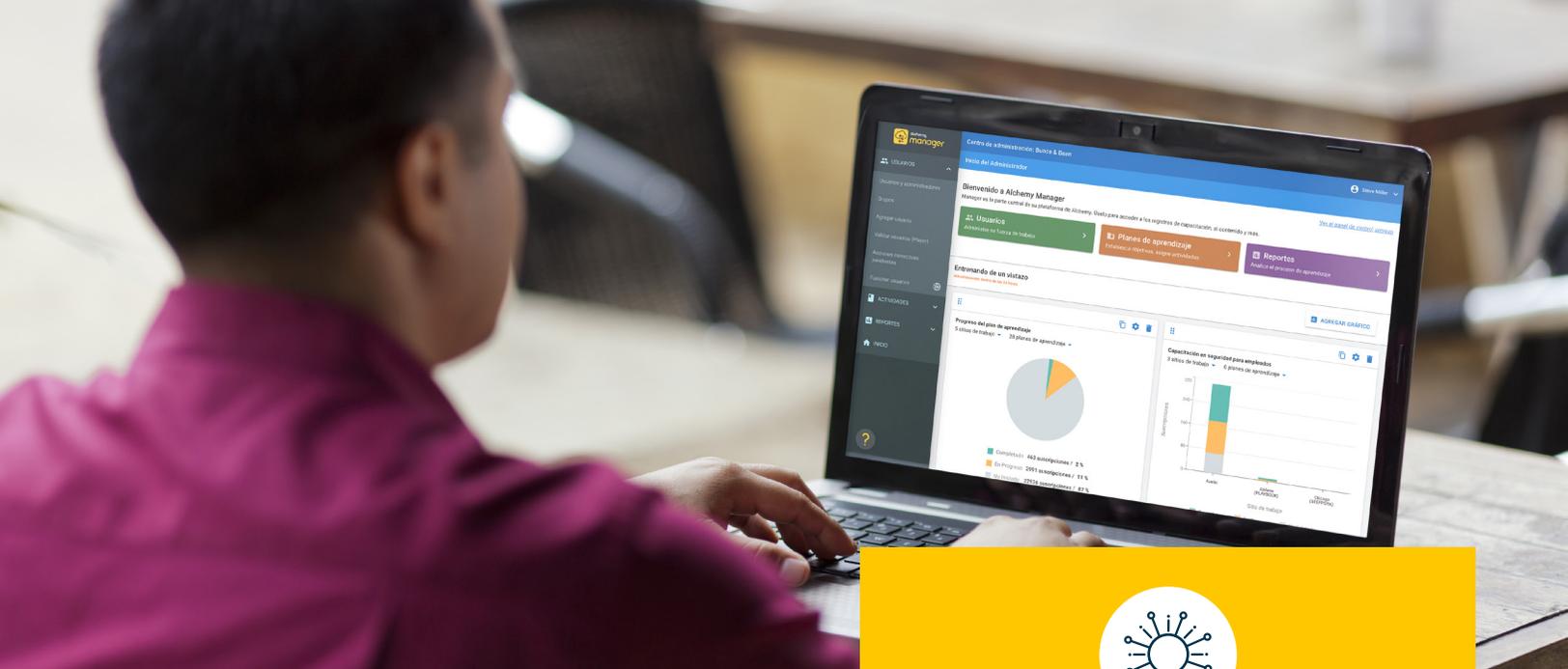


CONSEJO PROFESIONAL

Utilice una plataforma de capacitación cruzada que tenga calificaciones incorporadas en el sistema.

- Los empleados pueden ver claramente lo que necesitan lograr para estar calificados para un puesto o tarea.
- Los líderes pueden ver a los empleados que están en progreso para completar una capacitación cruzada específica.
- Los criterios de calificación pueden ser una combinación de cursos, observaciones y aprobación documentada del supervisor.
- Establezca si una calificación vence y cuándo, con notificaciones automáticas de próximos vencimientos.





Monitoree y documente el éxito

Durante todo el proceso, supervise y documente los éxitos de su programa, incluidos los empleados que han sido capacitados y la efectividad de sus capacitadores.

Documente los hitos y los comentarios. Y asegúrese de que todos reciban crédito por completar con éxito su capacitación.

RR. HH. tendrá un registro claro de quién ha completado la capacitación, lo que les permitirá obtener posibles recompensas, ascensos o aumentos de sueldo.

Además, solicite la opinión de los empleados sobre la claridad y la efectividad de su programa para mejorar continuamente la capacitación.



CONSEJO PROFESIONAL

Haga que la capacitación cruzada forme parte de todo su ecosistema de capacitación. La incorporación, la capacitación en seguridad, la capacitación regulatoria y el desarrollo de habilidades son todos importantes. Asegúrese de que todos reciban lo mismo al mantener todos los tipos de capacitación en una única plataforma administrada centralmente. La tecnología móvil es fundamental para la capacitación cruzada en el trabajo. Sin embargo, debe sincronizarse perfectamente con su sistema de gestión de aprendizaje (Learning Management System, LMS) central y sistemas de RR. HH. Esta puede ser una plataforma todo en uno o de proveedores separados, siempre y cuando sean compatibles entre sí.

Establezca y monitoree los plazos

La capacitación nunca debe ser un proceso abierto. Establezca plazos para la finalización de ciertos programas de capacitación cruzada. Compruebe con los gerentes de planta y RR. HH. qué empleados han completado la capacitación y su nivel de competencia. Este será un buen momento para reunir todos los comentarios finales de todos los involucrados: gerentes, RR. HH. y empleados. Y use esa información para que la siguiente ronda de capacitación sea más efectiva.

Recursos para fortalecer su plataforma de capacitación cruzada

La próxima vez que haga hincapié en los desafíos de su fuerza laboral, tómese un momento para analizar el talento y los recursos que tiene frente a usted. ¿Está aprovechando al máximo a sus empleados actuales? ¿Están a punto de irse por un paquete de pago ligeramente mejor? ¿Ha creado un entorno de trabajo positivo y enriquecedor sobre el que les contará a sus amigos?

La capacitación cruzada exitosa construye la base de un programa de fabricación que produce mejores productos y mejores trabajadores. El tiempo, el esfuerzo y las inversiones que realice en ellos serán rentables a largo plazo. Intertek Alchemy está aquí para ayudar.

Para completar las herramientas que necesitará, aproveche Alchemy Playbook, una aplicación móvil que convierte cualquier teléfono inteligente o tableta en su mejor recurso de capacitación cruzada. Con **Alchemy Playbook** puede:

- tomar fotos y grabar videos de los trabajadores mientras realizan tareas y convertirlas en un curso de capacitación en el trabajo (on-the-job, OTJ);
- capacitar a los empleados en nuevas habilidades con los cursos específicos de la tarea, que se realizan justo donde se realiza el trabajo;
- crear criterios de calificación para trabajos específicos y ver al instante quién está calificado para realizar cada tarea;
- ver de manera proactiva qué trabajos necesitan una mayor fuerza de trabajo y hacer un seguimiento del progreso de los empleados que trabajan para alcanzar esa calificación;
- integrar todos los esfuerzos de OTJ y capacitación cruzada con su sistema central de gestión de aprendizaje y registros de capacitación de cumplimiento.



Alchemy Playbook se creó específicamente para las necesidades de las ajetreadas instalaciones de fabricación. La mayoría de las características de Playbook son completamente funcionales incluso cuando no hay wifi disponible. Cuando se recupera la conectividad, los registros de las actividades recientemente realizadas se sincronizan con su plataforma de informes central.

Playbook es especialmente efectivo cuando se utiliza con la plataforma de capacitación insignia de **el sistema de capacitación Alchemy**, que consiste en:

- cientos de cursos de capacitación personalizables;
- aprendizaje electrónico y capacitación grupal interactiva;
- herramientas de capacitación y refuerzo que validan o remedian comportamientos en la planta;
- informes detallados y mantenimiento de registros automatizados para simplificar los esfuerzos de cumplimiento.



Comuníquese con nosotros para programar una reunión con uno de nuestros consultores de capacitación para comenzar una iniciativa de capacitación cruzada o para mejorar su programa actual.

(866) 463-5117 | Contacto@IntertekAlchemy.com