

Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo



Pasos en la preparación de un programa

PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Consiste en la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. En esta etapa se toman en cuenta los aspectos que se describen a continuación.

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

A. LA PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EXIGE UNA PLANEACIÓN QUE INCLUYE LO SIGUIENTE:

- ✓ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ✓ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✓ División del trabajo a ser desarrollado en módulos, paquetes o ciclos.
- ✓ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- ✓ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo

B. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO; ES DECIR, EL PERSONAL QUE VA A SER CAPACITADO, CONSIDERANDO:

- ✓ Número de personas.
- ✓ Disponibilidad de tiempo.
- ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- ✓ Características personales de comportamiento.
- ✓ Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ✓ Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- ✓ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Estas se dividen en:

A) TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO:

Capacitación en el puesto:

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Ofrece varias ventajas, tales como que es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados. El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño. Existen varios tipos de capacitación en el puesto, entre ellas:

- ✓ **El método de instrucción o sustituto**, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.
- ✓ **La rotación de puestos** en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.
- ✓ **Rotación de puestos:** con el fin de proporcionar a los empleados experiencia en varios puestos, se utiliza la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de un puesto a otro es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.
- ✓ **Relación experto-aprendiz:** en las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato.

Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo

B) TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO:

- **CONFERENCIAS, VIDEOS Y PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES:** estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recursos. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.
- **SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES POR COMPUTADORAS:** consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo. Permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles.
- **ACTUACIÓN O SOCIODRAMA:** esta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Una de las ventajas es que se pueden crear vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.
- **ESTUDIO DE CASOS:** permite al trabajador resolver situaciones parecidas a las que se pudieran presentar en su trabajo, mediante el estudio de una situación específica real o simulada. Para ello, recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- **LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA:** se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o cuando hay dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.
- **CAPACITACIÓN EN LABORATORIO (SENSIBILIZACIÓN):** constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición.

Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La capacitación presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

También presupone una relación de instrucción/aprendizaje. La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad y el aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del programa de capacitación, dependerá principalmente de los siguientes factores:

- **Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.** La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.
- **La calidad del material del entrenamiento presentado.** El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.
- **La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.** El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo y no como un gasto superficial.
- **La calidad y preparación de los instructores.** El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores, los cuales deberán reunir ciertas cualidades personales, tales como facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.
- **La calidad de los aprendices.** Este aspecto influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento.

Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo

REFERENCIAS:

Montes de Oca, L. (2013). Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento. Recuperado el 29 de noviembre de 2014 a través de: http://www.academia.edu/4042283/Diferencia_entre_Capacitacion_y_Adiestramiento