

Capacitación

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones, son la primera diferencia competitiva entre las organizaciones y la clave de éxito de un negocio, pues ellas, son quienes hacen que las cosas sucedan, elaboran los productos, dirigen los negocios y prestan los servicios. La capacitación y el desarrollo de las personas son primordiales para que puedan realizar sus actividades de manera excepcional.

La preparación continua es necesaria para afrontar los desafíos de la innovación y competencia que vivimos en este mundo cambiante y competitivo; es necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización y tener éxito, contar con personas ágiles, expertas, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Hoy en día, las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado, ven en la capacitación una inversión para la organización y las personas que laboran en ella y a que la vez produce beneficios directos para los clientes.

La capacitación es algo más que dar información; es formar al trabajador. La capacitación se planea de acuerdo a las necesidades detectadas y debe ser impartida en condiciones ambientales adecuadas, es importante la preparación del instructor, el material de apoyo para enseñar y la disposición del participante para que asimile y logre el aprendizaje. La capacitación *“es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”*. (Chiavenato, I., 2009, pág. 371).

Capacitación

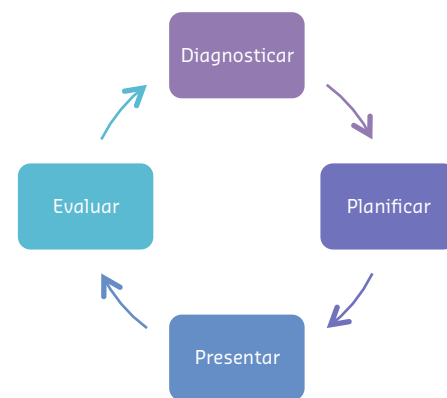
Capacitación: son las acciones encaminadas a la preparación y desarrollo de las capacidades del trabajador para desempeñar mejor su puesto. El primer paso para la capacitación es definir lo que deseamos lograr, los comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes que sean formadas o modificadas en el personal.

El cambio de comportamiento esperado, no se consigue en una o dos sesiones de capacitación, para lograrlo, hay que introducir nuevos hábitos de comportamiento, repitiendo el ciclo, comenzando todo de nuevo, esto es diagnosticar, planear, presentar y volviendo a evaluar. La capacitación es un proceso continuo, sin fin, permanente.

Etapas de la capacitación

Diagnosticar: es la identificación de necesidades de capacitación, comportamientos, habilidades y actitudes actuales. Por lo general, mediante: cuestionarios, entrevistas personales, estudio de la situación de la empresa, entre otras.

Planificar: decidir qué se hace paso a paso para llegar al objetivo.



1. Definir las necesidades de capacitación por temas.
2. Definir el medio de capacitación: módulos, cursos, trípticos.

Capacitación

3. Programas de actividades.

Se tiene que considerar:

Tipo de personal: nivel escolar, cultural, edad, etc.

Recursos con que se dispone: tiempos, espacios e instructores.

Apoyos didácticos: presentaciones, pizarrón, ejercicios, etc.

Disponibilidad de personal.

Presentar: ejecutar lo programado. Se adapta a las personas que se capacita, de manera interactiva y en segmentos cortos.

Evaluar: definir los cambios que se dieron, comparado con lo planeado. Esta información sirve de base para comenzar el ciclo de la capacitación.

Las condiciones del medio ambiente

Es importante crear las condiciones ambientales adecuadas para la instrucción: buena iluminación, libre de ruido, lugar ventilado, espacio seguro y cómodo, etc. Aplica para la sesión individual y grupal. Si las condiciones no son las adecuadas, se vuelven un obstáculo o distracción para el aprendizaje.

Las condiciones del medio ambiente

Debe tener conocimiento sobre el tema, conocer al personal, cuidar las condiciones en las que se da el aprendizaje y contar con un “plan de exposición”.

Capacitación

El material de apoyo

Es un material que, manipulado, visto y escuchado por el participante, le permite reforzar o mostrar la idea de manera clara, ya que las personas concebimos el mundo a partir de la percepción. Si actúan más sentidos en la percepción, hay mayor comprensión. Ejemplos:

- Pizarrón y gis.
- Presentación del tema en PC.
- Presentación en hojas de papel, tamaño rotafolio.
- Diaporama (imágenes y letreros que se “pegan” en una superficie).
- Materiales demostrativos (una nómina, un condensador, un rompecabezas, etc.).
- Ejercicios impresos (para contestar).

Detección de Necesidades de Capacitación

Detectar las necesidades de capacitación, permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada. Deben realizarse tres tipos de análisis, estos son:

- ▶ **Análisis Organizacional:** es aquel que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento se debe llevar a cabo la

Capacitación

capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

- ▶ **Análisis de Tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- ▶ **Análisis de la Persona:** dirigido a los empleados en forma individual. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas en la empresa y esta información es obtenida a través de una encuesta. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:
 - **Evaluación de desempeño:** mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
 - **Observación:** debe ser realizada en el sitio de trabajo y permite verificar dónde hay evidencias de trabajo ineficiente, tales como excesivo daño de equipos, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.

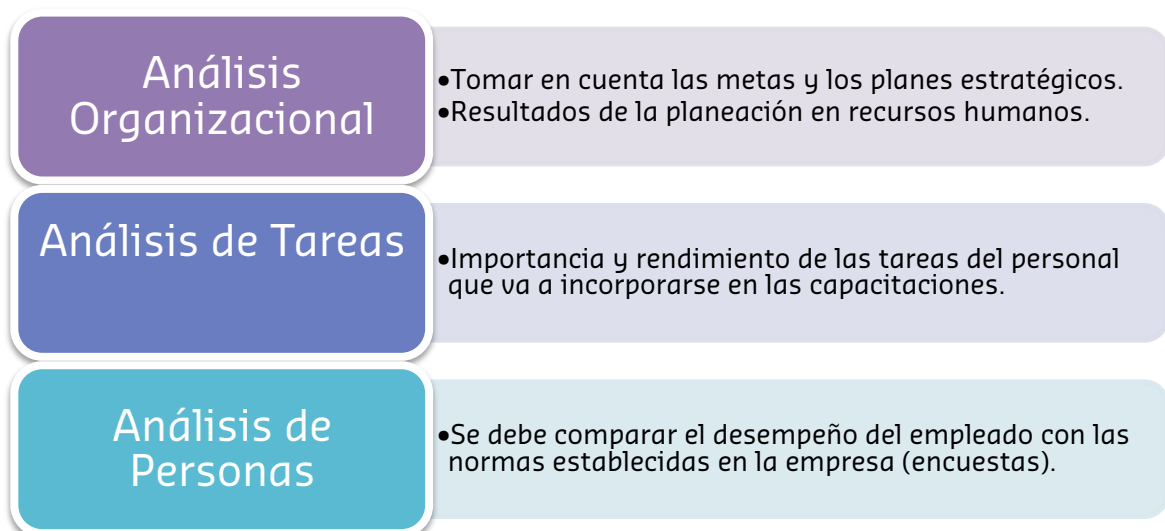
Capacitación

- **Cuestionarios:** investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación proporcionan evidencias sobre las necesidades de entrenamiento.
- **Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** contacto directo con supervisores y gerentes con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- **Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los diferentes departamentos acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación de trabajo:** siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Capacitación

- **Entrevista de salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de esta y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- **Análisis de cargos:** el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

A continuación se muestran los diferentes niveles de análisis en los que deberá dar respuesta el programa de capacitación.



Capacitación

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales son:

Indicadores a priori: son los eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- ▶ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- ▶ Reducción del número de empleados.
- ▶ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ▶ Sustituciones o movimiento de personal.
- ▶ Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- ▶ Modernización de maquinarias y equipos.
- ▶ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Por lo general, están relacionadas con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación. Se clasifican en:

A- Problemas de Producción:

- ▶ Calidad inadecuada de la producción.

Capacitación

- ▶ Baja productividad.
- ▶ Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- ▶ Comunicaciones defectuosas.
- ▶ Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- ▶ Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- ▶ Exceso de errores y desperdicios.
- ▶ Elevado número de accidentes.

B- Problemas de Personal:

- ▶ Relaciones deficientes entre el personal.
- ▶ Número excesivo de quejas.
- ▶ Poco o ningún interés por el trabajo.
- ▶ Falta de cooperación.
- ▶ Errores en la ejecución de órdenes.
- ▶ Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Capacitación

En resumen, la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) nos va a proporcionar las áreas del conocimiento, habilidad o de las actitudes que el personal requiere para mejorar su desempeño:

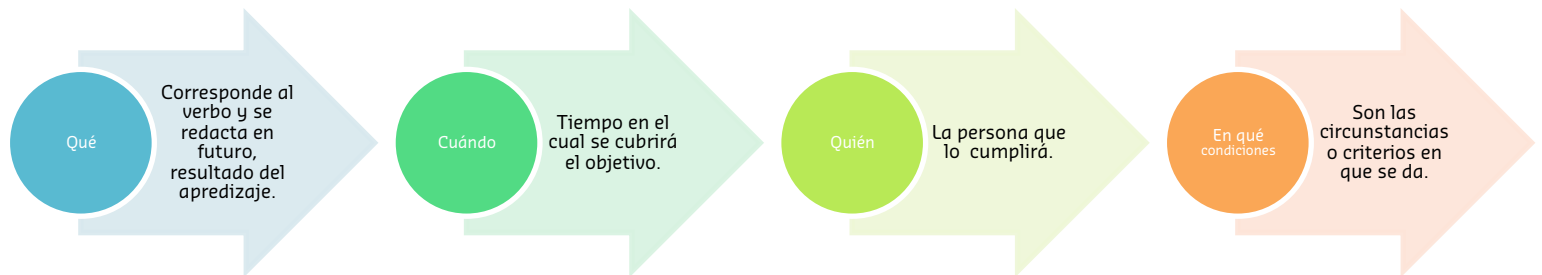
1. Proporciona la información necesaria para elaborar los cursos que la empresa requiere.
2. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.
3. Prepara mejor al personal.
4. Asegura la relación con los objetivos, los planes y problemas de la empresa.
5. Genera los datos esenciales para después realizar comparaciones.

La Detección de Necesidades de Capacitación es un Diagnóstico que nos indicará el ¿qué?, ¿el cómo?, ¿quién?, ¿en qué?, ¿en dónde? y ¿cuándo?, se requiere capacitación, adiestramiento o desarrollo.

Redacción de los objetivos de aprendizaje

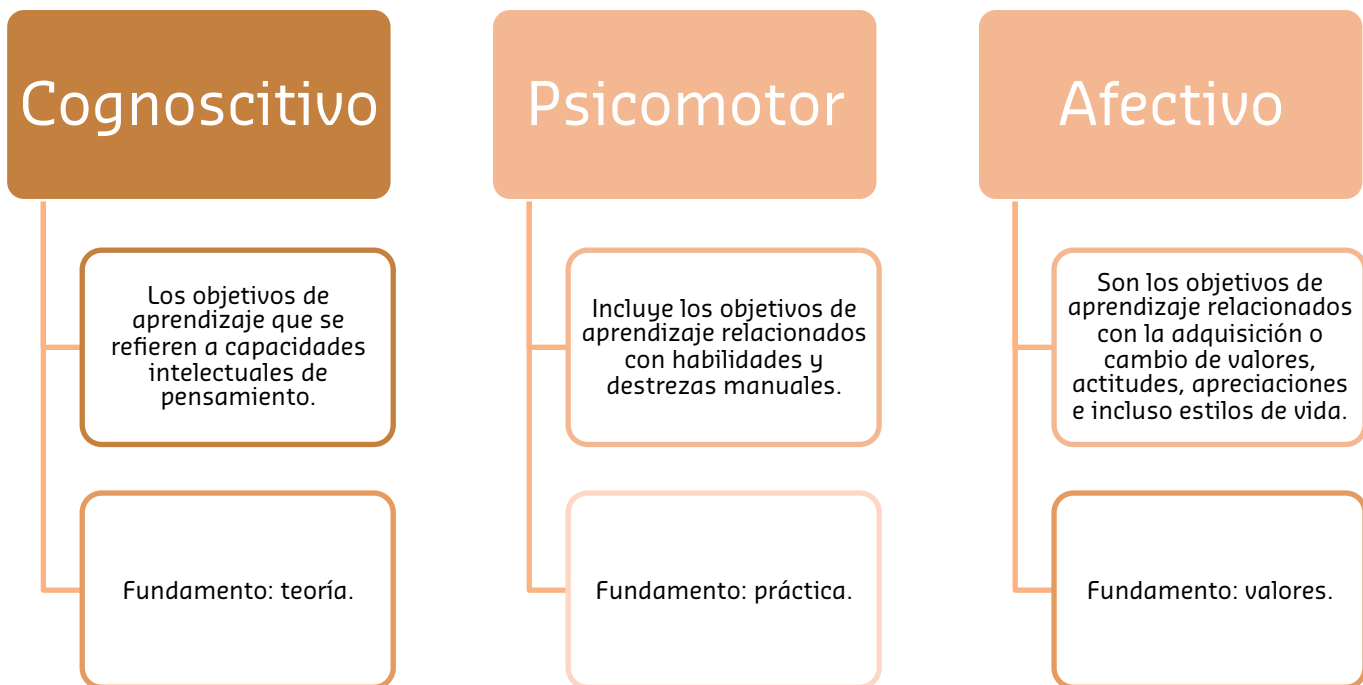
Hay cuatro criterios básicos que deben cubrirse al redactar un objetivo:

Capacitación



En 1971, Bloom y sus colaboradores determinaron tres dominios o áreas del comportamiento humano en los que puede clasificarse cualquier objetivo de aprendizaje:

Áreas o dominios



Capacitación

Definición de temas y subtemas

Después de obtener el objetivo de aprendizaje, se debe determinar el contenido o temario del evento mediante el análisis del objetivo. Buscando que la instrucción vaya de lo particular a lo general, de lo general a lo particular, de lo sencillo a lo complejo o de lo complejo a lo sencillo. Esto estará dado por la estructura lógica y sistemática del evento según la conveniencia para lograr el aprendizaje de los participantes.

Diseñar Instrumentos para la Evaluación del Aprendizaje

- Implicaciones de la Evaluación.
- Establecer el grado de avance de la capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Implantar normas, procedimientos y criterios de la identificación de errores y dar soluciones. Contribuir al logro de objetivos y metas del centro laboral.
- Conocer la efectividad de la capacitación.
- Proponer nuevas actividades de capacitación.

Capacitación

Por cada objetivo específico de aprendizaje, se diseñará un instrumento de medición.

Deberán contener:

- Datos generales de identificación del evaluador y el evaluado.
- Instrucciones.
- Reactivos con indicadores de satisfacción y valor.

Elementos que integran la Guía de Instrucción

El desarrollo del diseño de esta guía de instrucción es generalmente en forma de cuadro y deben observarse como mínimo los siguientes elementos:

A. Encabezado

1. Nombre del evento.
2. Lugar del evento.
3. Nombre del instructor.
4. Página.
5. Fecha (de impartición).
6. Número de sesiones.

B. Esquema

7. Objetivos específicos.
8. Contenido temático.
9. Actividades de aprendizaje.
10. Técnicas de enseñanza.
11. Material didáctico.
12. Instrumentos de evaluación.
13. Tiempo.

Actividades de aprendizaje

Así mismo, se tendrá que definir la metodología o actividades de aprendizaje a seguir antes, durante y después de las sesiones de instrucción, para darle una secuencia lógica de actividades, estableciendo con ello el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es decir; en la metodología se plantean actividades que facilitarán el logro de los objetivos de aprendizaje en calidad, tiempo y lugar.

Duración

La duración total del evento estará dada por la amplitud del contenido del mismo, así como por las necesidades detectadas en los participantes en el proceso de

Capacitación

determinación de necesidades de capacitación (DNC) realizado por la institución o la empresa. Cabe mencionar que para tener una efectividad esperada de la capacitación el total de tiempo mínimo debe ser de 10 horas.

Otro aspecto de la duración es el tiempo disponible para cada sesión de instrucción y este será no menor de tres y no mayor de cinco horas. Esto se recomienda bajo principios didácticos y comprobados en la práctica. Menos de tres horas generaría que las dinámicas se vieran acortadas, y en más de cinco horas, el cansancio en los asistentes se hace notorio generando pérdida en la calidad del aprendizaje.

REFERENCIAS:

Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill

Elaboración de programas de capacitación, (2009). Secretaria del trabajo y prevención social. México, D.F.

Werther W., D.K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las empresas (6ª. Edición ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill