

Plan de Capacitación

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios tanto para estos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de este. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Un plan de capacitación, es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Este corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación, es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida

Plan de Capacitación

necesaria, haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador, para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecúa a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

El plan de capacitación se emprende de dos modos:

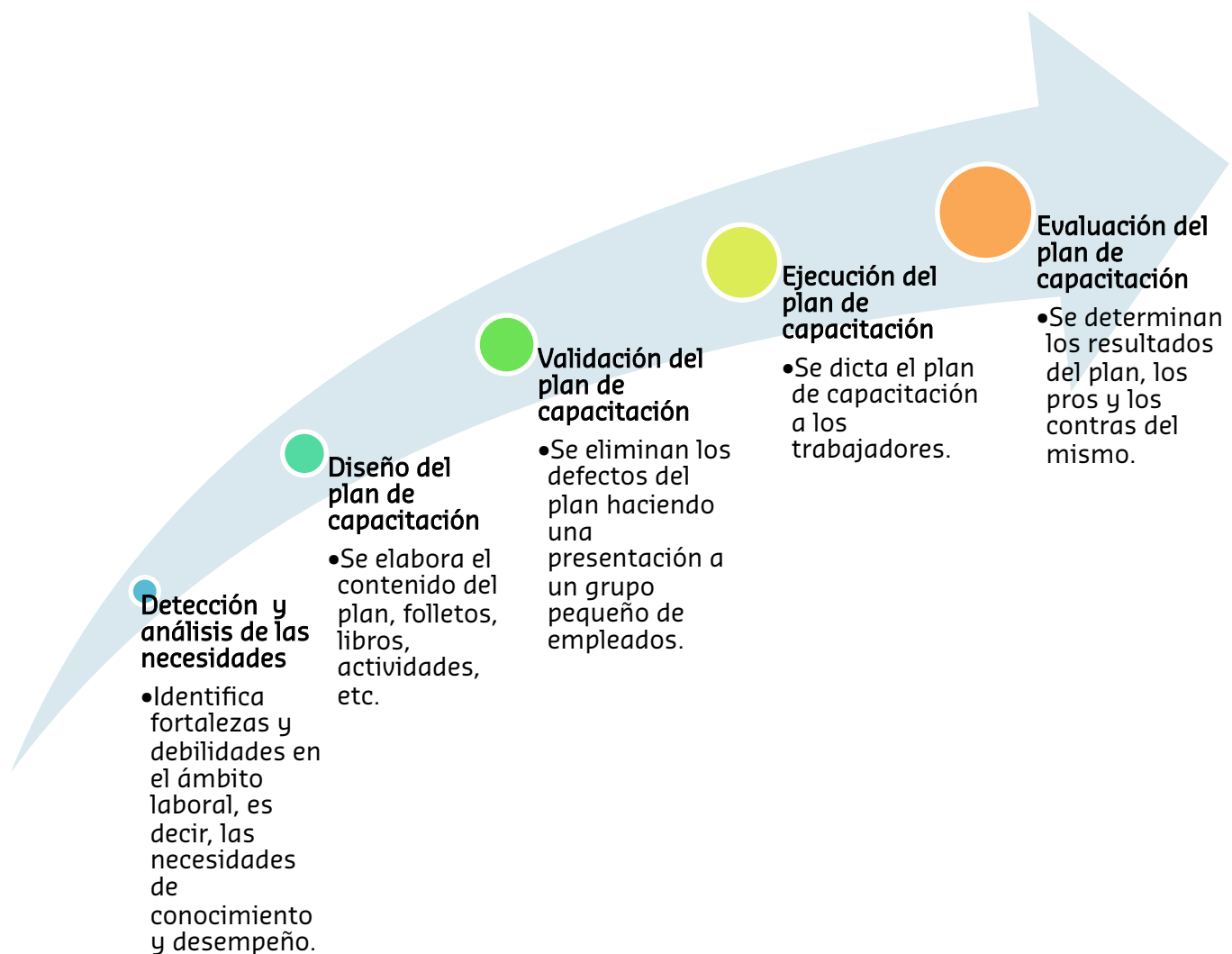
Interno: se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente.

Externo: un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, esta se denomina capacitación inducida.

Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, que continuación mencionamos:

Plan de Capacitación



Proceso de elaboración del plan de capacitación

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

Plan de Capacitación

2. Distribución centrada en la capacitación específica: está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: el proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

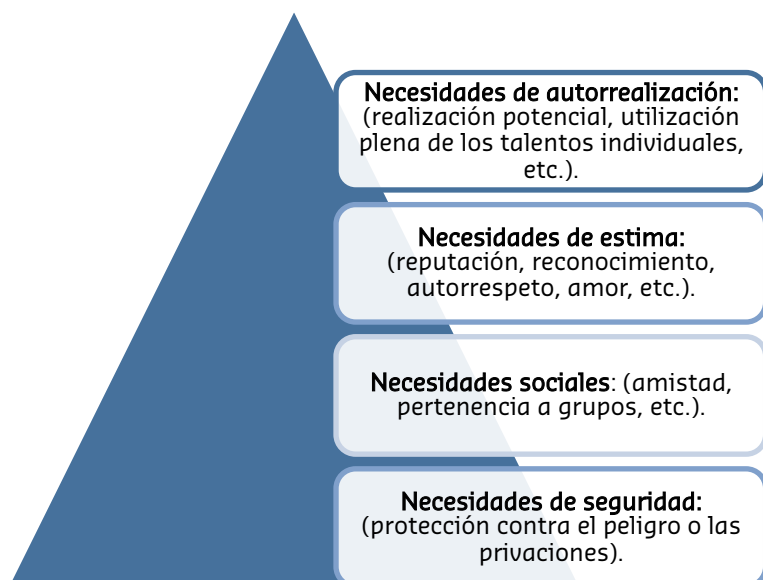
Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica cada vez.
- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del plan, verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Definir el personal que va a ser capacitado:
 - Características personales.
 - Disponibilidad de tiempo.

Plan de Capacitación

- Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
- Número de personas.
- Definir los recursos para implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, ya sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.

Determinación de necesidades de capacitación



Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación, como se muestra en la tabla del lado izquierdo.

Plan de Capacitación

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

De la organización

- Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.

De las funciones

- Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos, etc.

De las personas

- Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar, entre los cuales tenemos:

- Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.
- El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.

Plan de Capacitación

- El crecimiento individual.
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Forjar mejores actitudes comunicativas.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- La participación como aprendizaje activo.
- Las necesidades de las personas.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.

Plan de Capacitación

Programación y desarrollo de la capacitación



Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades. En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones: objetivos de la capacitación, deseo y motivación de la persona, principios del aprendizaje y características de los instructivos.

Un plan de capacitación debe estar estructurado del siguiente modo:

1. Contenido

- Introducción y antecedentes.
- Evaluación de necesidades.

Plan de Capacitación

2. Descripción del programa

- Proceso de formulación.
- Caracterización del contexto.
- Diagnóstico.
- Planificación de la capacitación.
- Esquema de conceptualización y diseño.

3. Objetivos

4. Componentes

- Fortalecimiento Técnico.
- Fortalecimiento Administrativo.

5. Programación Esquemática

- Primera Etapa.
- Segunda Etapa.

6. Recursos financieros requeridos

Plan de Capacitación

Diseñar un plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

Productividad: la capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.

Calidad: los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.

Salud y Seguridad: la salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

Prevención de la Obsolescencia: los esfuerzos de capacitación de los empleados son necesarios para mantener actualizados a estos de los avances en sus campos laborales respectivos.

Desarrollo Personal: en el ámbito personal, los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues les ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Plan de Capacitación

Fases de la capacitación

Fase 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (detección de necesidades de capacitación)

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación, es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes la precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Plan de Capacitación

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- **A quién debe capacitarse:** empleado, trabajador, gerente.
- **Quién será el capacitador:** facilitador, asesor...
- **Acercas de qué capacitar:** tema o contenido del programa.
- **Dónde capacitar:** lugar físico, organismo o entidad.
- **Cómo capacitar:** métodos de capacitación y recursos necesarios.
- **Cuándo capacitar:** periodo de capacitación y horario.
- **Cuánto capacitar:** duración de la capacitación, intensidad.
- **Para qué entrenar:** objeto o resultados esperados.

Fase 2: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

Plan de Capacitación

1. Definición de objetivos de la capacitación: es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requiere de dos objetivos:

Objetivos terminales: indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación, pues según la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.

Objetivos específicos: son objetivos de menor nivel, estos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también objetivos operacionales.

2. Deseo y motivación de la persona: para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

Plan de Capacitación

- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Ser flexible.
- Utilizar el refuerzo positivo.

3. Principios de aprendizaje: llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá de que esta resulte efectiva. Estos principios son:

- Participación.
- Repetición.
- Relevancia.
- Transferencia.
- Retroalimentación.

Plan de Capacitación

4. Características de los instructivos

- Conocimiento del tema.
- Adaptabilidad.
- Sinceridad.
- Sentido del humor.
- Interés.
- Cátedras claras.
- Asistencia individual.
- Entusiasmo.

Fase 3: IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad de los aprendices.
- Calidad del material de capacitación.
- Calidad y preparación de los instructores.

Plan de Capacitación

- Cooperación del personal de la empresa.
- El contenido deseado del programa.
- La efectividad respecto al costo.
- La ejecución que la capacitación presupone.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de este.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al

Plan de Capacitación

esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

Fase 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

Reacciones: los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Aprendizaje: probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación, proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.

Comportamiento: el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.
- Presentar elementos idénticos.

Plan de Capacitación

Resultados: con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: en esta se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- Dominio de la técnica necesaria.
- Habilidad demostrada en la realización del trabajo.
- Interés demostrado en el trabajo.
- Uso de elementos, materiales, máquinas de trabajo, etc.

La evaluación de las características personales del trabajador: se analizan aspectos tales como:

- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.

Plan de Capacitación

- Disciplina en el trabajo.
- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Iniciativa.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.
- Responsabilidad.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

Plan de Capacitación

Nivel organizacional: en este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.

Nivel de los recursos humanos: proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.

Nivel de las tareas y operaciones: en este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación.

Evaluación diagnóstica: se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al quehacer global del centro de trabajo.

Evaluación intermedia: se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

Plan de Capacitación

Evaluación sumaria: se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Fase 5: SEGUIMIENTO DEL PROCESO

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no solo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo, etc.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados, etc.

Plan de Capacitación

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

- Análisis del desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Los resultados que se obtienen del seguimiento son:
 - Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
 - Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).

Plan de Capacitación

REFERENCIAS:

- Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos, Buenos Aires, Ediciones MACCHI, 1996.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw-Hill, 1998.
- Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1979.
- Garry Mitchell. Manual del capacitador, Grupo editorial Ibero América, 1995.
- Gary Dessler. Administración de Personal, Ed. Prentice Hall.
- Guzmán Valdivia, Isaac. Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Editorial Trillas, 1989.
- Molina B., Zaida. Elementos del Planeamiento Didáctico, Apuntes, 1996.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.
- Newman, William. H. Capacitación del Servidor Público, México, Nueva Editorial Interamericana S.A., 1990.
- R. Wayne Mondy Robert M. "Administración de Recursos humanos". Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez S., Manuel. Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética, México, Editorial Grijalbo, 2000.
- Schultz, Duane P. Psicología Industrial, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1991.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal, México, Editorial Limusa, 1980.
- Werther, William B. y Keith, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 1995.
- William B. W, Jr. Y Heinth Davis. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill.