



¿Qué es la capacitación?

La capacitación está teniendo actualmente una importancia clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, cada vez más se requiere de personal que conozca "lo último" en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

Para entrar de lleno al tema de la capacitación es necesario definir este concepto.

Definición: la capacitación consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Capacitar implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

Una palabra muy utilizada cuando se habla de capacitación es "adiestramiento". Por adiestramiento entenderemos lo siguiente:

Definición: el adiestramiento busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter preponderantemente físico, es decir, de la esfera psicomotriz.

El adiestramiento se imparte principalmente a obreros y empleados que manejan máquinas y equipos mediante un esfuerzo físico.

Fíjate en que el concepto de capacitación incluye al de adiestramiento, pero tiene un significado más amplio. En general, se habla de capacitación cuando el trabajo tiene un contenido intelectual bastante importante. La capacitación es, además, una obligación laboral de la empresa.

Tipos de capacitación

Para fines prácticos se acostumbra dividir la capacitación en tres grandes rubros:

Capacitación para el trabajo

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

Capacitación de preingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación en el trabajo

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

Desarrollo

Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Para que los objetivos de una empresa se logren plenamente, es necesaria la función de capacitación que permite que el personal desempeñe correctamente sus funciones, además de prever necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los empleados.

Beneficios de la capacitación

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Algunos de esos beneficios son los siguientes:

Beneficios para la empresa:

- Propicia el reclutamiento interno.
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

Beneficios para el individuo:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Mejora el desempeño.

Otros beneficios:

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



- Mejora la comunicación intergrupala.
- Ayuda a integrar mejor al personal con la empresa.
- Apoya la adopción de las políticas de la empresa.
- Ayuda a la integración de grupos de trabajo.
- Mejora el clima organizacional.
- Convierte a la empresa en un mejor lugar para trabajar y vivir.

La inversión que haga la empresa en capacitación la favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, etc., logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro.

El proceso de capacitación

Una vez definidos los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, pasemos a estudiar las diferentes etapas a seguir en la elaboración de un programa de capacitación. Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados. El siguiente diagrama te dará un panorama general del proceso y posteriormente encontrarás una explicación de cada etapa.

Pasos para elaborar un programa de capacitación:

- Primer paso: detección de necesidades
- Segundo paso: clasificación y jerarquización de necesidades
- Tercer paso: definición de objetivos
- Cuarto paso: elaboración del programa
- Quinto paso: ejecución
- Sexto paso: evaluación de resultados

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina el "capacitar por capacitar".

El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Esto es, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, los para qué del programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.

El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), dónde (lugar), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

Primer paso: detección de necesidades

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se hace, así como las causas de estas diferencias. Es decir, es una investigación que se orienta a conocer las carencias que

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas que puedes plantear en este momento son las siguientes:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ¿Qué se debe lograr? Objetivos y metas.
- ¿Qué se debe hacer? Actividades y funciones.
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ¿Qué está logrando? Resultados.
- ¿Qué está haciendo? Nivel de desempeño.

Fíjate que estas preguntas muy generales deben orientarse a investigar los siguientes aspectos:

- Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto.
- Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.
- Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera.
- Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.
- Habilidad para el logro de resultados.

Ahora bien, la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa.

Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera clara, objetiva y medible. Por ejemplo, se puede establecerlas en aspectos como reducir el número de errores (calidad), incrementar el número de unidades procesadas (cantidad), producir las cosas a tiempo (tiempo), reducir los costos de un producto o servicio (costo), etcétera. Algunas veces es difícil establecer las necesidades de una manera medible, como cuando se habla de comunicación o de liderazgo.

Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades podemos aplicar diversas técnicas e instrumentos. A continuación, encontrarás una breve explicación de las más usuales.

Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

Encuesta, que consiste en recabar la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Las entrevistas pueden ser abiertas, cuando las preguntas son muy generales y el entrevistado contesta libremente; dirigidas, cuando las preguntas exigen respuestas concretas; o semiestructuradas, cuando se combinan ambos tipos de preguntas. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.

Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa

Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

La detección de necesidades es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita "capacitar por capacitar".

Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

Tercer paso: definición de objetivos

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



El tercer paso es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Es el momento de plantear los comportamientos y características que se quieren obtener en los participantes después de implantado el programa, de establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario enunciar la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Como dijimos anteriormente, se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible. Recuerda que los objetivos te sirven como guía para mantenerte en el camino, no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

1. Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
2. Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
3. Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
4. Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
5. Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

Cuarto paso: elaboración del programa

Para elaborar un programa de capacitación se tienen que responder las preguntas:

- ¿Qué? (Contenido).
- ¿Cómo? (Técnicas y ayudas).
- ¿Dónde? (Lugar).
- ¿Cuándo? (Fechas y horarios).
- ¿A quién? (Destinatarios).
- ¿Quién? (Instructor).
- ¿Cuánto? (Presupuesto).

Recuerda que es muy importante que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

Contenido (¿qué?)

El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje. Por ejemplo, el desempeño buscado es que la secretaria aprenda a acentuar correctamente las palabras agudas; el punto de aprendizaje es que la secretaria acentúe ortográficamente las palabras agudas que terminan en n, s o vocal.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados. Te puede ayudar a determinar los contenidos el preguntarte, ¿qué debe el participante hacer diferente?, ¿dejar de hacer?, ¿empezar a hacer?

Algunas sugerencias con respecto a los contenidos son las siguientes:

- Jerarquiza los puntos de aprendizaje de acuerdo con su importancia.
- No trates de abarcar demasiado. Es mejor cubrir menos material y lograr que la gente lo domine que cubrir mucho y darles 'una embarrada' de las cosas.
- Sé creativo e imaginativo al desarrollar tu programa.
- Sé realista en cuanto al material que puedes cubrir en un tiempo determinado.
- Antes de pasar a la ejecución del programa, pregúntate a ti mismo, 'Si los participantes aprenden muy bien los contenidos del curso y todavía fallan al realizar el trabajo, ¿cuál puede ser la causa?' Esto te permite revisar que no hayas olvidado nada importante.

Por otra parte, la capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa.
- Si el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el que lo recibe, el proceso de aprendizaje se acelera.
- Aunque no sea muy entretenido, entre más se repita el contenido, más fácil es memorizarlo.
- Si se retroalimenta a los participantes sobre su progreso, las personas pueden ajustar su conducta y aprender con mayor rapidez.

Métodos y técnicas de capacitación (¿cómo?)

Tan importante como determinar el contenido del programa es determinar la metodología que seguirán los participantes para aprender esos contenidos. Te daremos una breve descripción de los métodos y técnicas que más frecuentemente se utilizan.

Conferencia. Es una exposición sobre un tema en particular en la que el conferenciante habla y el auditorio escucha.

Conferencia con participación. Es una exposición en la que el conferenciante expone unilateralmente, pero se permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma.

Clase formal. Es una exposición a un grupo generalmente reducido en el que se dan intercambio de ideas, preguntas, discusiones. Normalmente, la clase formal dura varias sesiones.

Capacitación en el trabajo. Se asigna a una persona con experiencia para que ayude al aprendiz a conocer el sistema o forma de realizar el trabajo, a utilizar ciertas herramientas o maquinaria, y otros procedimientos. No se saca a la persona de su ambiente de trabajo y se le pide que observe cómo se realizan las labores y que las copie.

Dramatización. Se pide a los participantes que simulen situaciones reales o ficticias para practicar las habilidades o destrezas que se pretenden lograr. Por ejemplo, se puede simular que se está atendiendo a un cliente molesto por el servicio.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



Método de aprender haciendo. Consta de tres pasos y es uno de los más efectivos. El primer paso consiste en dar la información al aprendiz de cómo se realiza el trabajo. En el segundo paso, el instructor demuestra en la práctica cómo se debe realizar el trabajo y el aprendiz observa. Y por último, el aprendiz realiza el trabajo él mismo y el instructor lo corrige y retroalimenta.

Rotación de puestos. Consiste en rotar al personal dentro de la empresa de un puesto a otro durante un tiempo, a fin de que conozca las diferentes funciones dentro de la organización. Antes de asumir un nuevo puesto se le instruye sobre sus funciones.

Estudio de casos. Se entrega a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para que la estudien y discutan entre ellos con el fin de diagnosticar el problema y plantear alternativas de solución.

Métodos audiovisuales. Consiste en la utilización de películas, videos, diapositivas, etc., para sustituir temporalmente al instructor. Las personas escuchan y/o ven el material que ha sido grabado previamente. Economizan tiempo y recursos.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tema.
- Objetivos.
- Número de participantes.
- Nivel de conocimientos e integración del grupo.
- Recursos materiales.
- Tiempo disponible.
- Presupuesto.

Auxiliares didácticos

Los auxiliares didácticos son materiales que ayudan a los participantes a comprender mejor las ideas y, en este sentido, son apoyos al método o técnica que se seleccionó para impartir los contenidos del programa.

El lugar (¿en dónde?)

Otro de los factores que debes determinar al diseñar un programa de capacitación es el lugar en el que se va a impartir el curso. Cuida que tenga las características adecuadas para el tipo de instrucción que se va a impartir, además de cuidar estos aspectos:

- La ventilación, ya que el rendimiento de las personas disminuye si el aire está viciado.
- La iluminación.
- La limpieza, que da una impresión agradable y favorece una actitud positiva en los participantes.
- La funcionalidad, para que los participantes puedan llevar a cabo sus actividades y utilizar el material y equipo de manera óptima.
- Ubicación.
- Costo.
- Dimensión.
- Conexiones eléctricas suficientes, etcétera.



Fechas y horarios (¿ cuándo ?)

En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

La fecha y horario dependerá de tres factores:

- Disponibilidad del instructor.
- Disponibilidad del lugar.
- Disponibilidad de los asistentes.

Es muy importante no programar los cursos de capacitación cuando la carga de trabajo es muy alta o cuando el grupo está desempeñando un trabajo especial que le pueda impedir asistir. Lo mismo con respecto al horario. En cuanto a la duración del curso, es necesario considerar además los contenidos por cubrir y el nivel de profundidad deseado.

Determinación de los destinatarios (¿a quién?)

En este paso, se trata de escoger el grupo de personas que recibirán la capacitación. Como en el segundo paso clasificaste y jerarquizaste las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, etc., en este momento debes decidir quiénes tomarán el programa.

Es importante amortizar el costo de un programa de capacitación impartiendo a tantas personas como sea posible siempre y cuando el curso cubra sus necesidades de entrenamiento. Sin embargo, hay que cuidarse de cometer el error más común en este paso que es capacitar a todo el mundo, independientemente de si lo necesitan o no. Esto hace muy costosos los programas de capacitación, además de que los participantes se pueden desmoralizar porque el curso no satisfizo sus necesidades reales.

Determinación del instructor (¿quién?)

El éxito de un curso de capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo.

Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:

- Ser puntual.
- Capacidad para comunicarse con claridad.
- Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.
- Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.
- Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
- Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos.

Presupuesto (¿cuánto?)

Finalmente, para elaborar el presupuesto debes tomar en cuenta los gastos en que incurrirás como son:

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > La capacitación en la empresa



- El salario del instructor.
- La renta del local, en su caso.
- La renta o compra de auxiliares didácticos.
- El servicio de cafetería.
- Los materiales para los participantes, etcétera.

Quinto paso: ejecución

En el paso anterior se diseñó y elaboró el programa de capacitación. El quinto paso consiste en llevarlo a la práctica, es decir, es el momento en que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo.
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

Sexto paso: evaluación de resultados

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Recuerda que lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación. Por esto, podemos pensar en el seguimiento como una última etapa del proceso de capacitación.