

2015

Introducción a la capacitación

APUNTES DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCION

El presente documento ha sido elaborado para introducir brevemente en el Alcalde de la Comuna y en su alta dirección la importancia de la capacitación en toda organización moderna que quiera alcanzar una gestión de excelencia y que busque que sus integrantes sientan que forman parte de un equipo donde la persona es el eje de la preocupación de sus altos dirigentes.

Son innumerables los documentos que se han escrito sobre capacitación, pero pocos de estos se han concentrado en la fase de preparación de los planes estratégicos, por lo que en muchas ocasiones se ingresa al mundo de la capacitación sin haber tenido previamente un periodo de reflexión y análisis de lo que se pretende realmente lograr. Estos apuntes precisamente buscan con la mayor simpleza focalizarse en las definiciones estratégicas que hay que adoptar antes de ejecutar cualquier programa de capacitación. Nos asiste el convencimiento que todo el tiempo que se dedique a las fases de apreciación y preparación de la capacitación será un ahorro de problemas y conflictos a la hora de la ejecución de esta.

La pérdida del foco estratégico, la mala asignación de las prioridades o la poca rigurosidad a la hora de seleccionar los métodos, las materias e incluso los consultores, tienen una proyección nefasta que solo se comprueba cuando el esfuerzo realizado no se ve reflejado en los resultados de la organización.

En este documento introductorio hemos incluido las siguientes materias:

- **La Planificación Estratégica de la Capacitación (PEC)**
- **La Capacitación y el Plan Estratégico de la organización.**
- **Bases de una buena planificación estratégica de la capacitación.**
- **Objetivos de la capacitación.**
- **La función de la capacitación.**
- **Etapas de la capacitación.**
 - **1. Detección de las necesidades de capacitación**
 - **2. Planeación de la capacitación**
 - **3. Ejecución de los programas de capacitación**
 - **4. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación**

Esperamos con este material colaborar a que todo esfuerzo que se haga por capacitar a los Integrantes de un Municipio sea este pequeño, mediano o grande redunde en resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de sus vecinos y grupos de interés (stakeholders).

La Planificación Estratégica de la Capacitación (PEC)

Normalmente toda organización y especialmente las empresas son valoradas por sus activos financieros, por su patrimonio tangible, por su capital contable, en el fondo por aquello que se puede demostrar, medir y proyectar con cierto grado de certidumbre.

Poco o nada se dice de la diferencia que existe en una organización o empresa entre su valor libro y su valor real, los que ciertamente no son los mismos, no coinciden, la razón es muy simple, hay un factor que hace la diferencia y ese es el capital intelectual. Concluyamos, el valor de una organización está compuesto por dos elementos claves, los activos tangibles y los intangibles.

De los activos tangibles no nos preocuparemos en este trabajo pues como su nombre lo indica son fáciles de identificar, ahora bien, dentro de los activos intangibles el más importante es el capital intelectual ya que este es el que mayor valor agrega a una organización. Uno se pregunta ¿de qué está compuesto el capital intelectual? La respuesta es muy simple, el capital intelectual está compuesto de:

- **Capital humano;** las personas, su capacidad de aprendizaje, su motivación, etc.,
- **Capital estructural;** sus procesos, su know – how, la cultura organizacional, etc.
- **Capital relacional;** la capacidad de relacionarse con sus clientes y proveedores, el clima laboral, etc.

En suma y dicho de la forma más simple, las organizaciones, las empresas y por supuesto las municipalidades normalmente son evaluadas por sus resultados operativos, sus resultados contables, que es lo que más preocupa a sus líderes, sin embargo, hay un factor determinante que no se ve a simple vista y que es el que hace la diferencia, nos referimos al capital humano, allí está lo que más valor genera.

Por lo anterior, es fácil concluir que la capacitación de ese capital humano y su planificación estratégica son factores críticos a la hora de pensar en cómo lograr organizaciones de éxito. De allí resulta la necesidad entonces de que los altos dirigentes se preocupen de desarrollar una asertiva planificación estratégica de la capacitación, para poner en máximo valor a las personas integrantes de la organización.

La Planificación Estratégica de la Capacitación (PEC) es el mecanismo mediante el cual se establece el rumbo que debe seguir la formación y el desarrollo de las personas que contribuirán a lograr la posición que la organización desea tener en el futuro (VISION).

La P.E.C. permite que los resultados de la capacitación sean asertivos y creativos, en el sentido de mejorar y/o actualizar las habilidades del capital humano de una organización; así como; en determinar la repercusión que la capacitación tendrá en la planificación estratégica

global de la empresa; en definir con qué personas, con que contenidos, con que apoyos y con qué estrategias se podrá incidir en el incremento de la productividad y en el logro de los objetivos de las organizaciones.

La capacitación y el Plan Estratégico de la organización.

La planificación de la capacitación a la que hacíamos referencia en los párrafos anteriores, debe estar inspirada y al servicio de los grandes objetivos de la organización, de otra manera estaremos realizando esfuerzos innecesarios y preparando personas que no contribuirán al logro de los objetivos propuestos. Por eso, a la hora de planificar la capacitación lo primero que tenemos que tener a la vista es el plan estratégico general de la organización.

El plan estratégico constituye el mapa que guía la acción de largo plazo de una organización, (Pladeco, Plano Regulador, Presupuesto) es lo que indica el camino que hay que seguir para transitar de una situación actual a otra referencial o deseada.

El plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir racionalmente los destinos de la organización hacia una situación (visión) ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros.

La capacidad estratégica de una organización viene dada por la sinergia del “Triángulo de las Tres G”, como elementos básicos de la planificación estratégica:

- Capacidad de guiar ¿Qué?
- Capacidad de gestionar ¿Cómo?
- Capacidad de gobernabilidad ¿Con quién?

Capacidad de Guiar.

Consiste en desarrollar el pensamiento estratégico de la organización, iniciado por la formulación de la filosofía de gestión (Visión, Misión, Valores), la formulación de proyectos estratégicos y la elaboración de los planes de acción. Es una fase en la que se diseña a la organización respondiendo la pregunta ¿Qué se espera lograr?

Capacidad de Gestión.

Consiste en identificar las capacidades que posee la organización para implementar los proyectos estratégicos. También implica poner en práctica el sistema de control de gestión que facilite medir el grado de avance de la ejecución con respecto a lo programado. Es una fase en la que se pone en práctica el conocimiento, la experiencia y el cálculo respondiendo la pregunta: ¿Cómo implementar el plan?

Capacidad de Gobierno.

Consiste en identificar los grupos sociales, instituciones o personas con quienes se puede mantener algún tipo de alianza, asociación o cooperación para apoyar los proyectos incluidos en el plan institucional de la organización. También se deben identificar aquellos agentes que actual o potencialmente son o tienden ser opositores de los proyectos. En ambos tipos de circunstancias hay que diseñar estrategias viables para captar o contrarrestar las intencionalidades de los actores. Esta es una fase de cálculo estratégico que responde a la pregunta ¿Con quién se establecen vínculos estratégicos para apoyar la ejecución de los proyectos?

Bases de una buena planeación estratégica de la capacitación

La acción de planificar estratégicamente los programas de capacitación de una organización se apoya fundamentalmente en las reflexiones que tienen la autoridad, el grupo de la alta dirección y el capacitador estratega, donde dicha reflexión se conduce en base a preguntas que van dando forma congruente a un plan que recoja el entorno de la organización (amenazas y oportunidades), que contemple las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y que dé cumplimiento a la misión que la organización tiene o le han asignado. Esta reflexión se conduce fundamentalmente dando respuesta a preguntas como:

- ¿Cómo puede la capacitación apoyar los objetivos estratégicos de la organización?
- ¿Cuál es la filosofía y propósitos fundamentales de la capacitación a realizar?
- ¿Cuáles son los objetivos de capacitación a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles son los programas actuales?
- ¿Cómo y cuándo deberán ser evaluados y actualizados?

Una buena planificación estratégica de la capacitación debe considerar que existen varias ventajas, tanto explícitas como implícitas al llevar a cabo este tipo de programas de capacitación en forma responsable y debidamente analizados a la luz de los objetivos de la organización. Algunas de estas ventajas evidentes no siempre son consideradas por quienes tienen en la actualidad la responsabilidad de dirigir organizaciones. Algunas de esas ventajas:

- Provoca un incremento de la productividad, porque un incremento en las capacidades de los integrantes de una organización cualquiera sea su tamaño, usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción o el servicio que se entrega.
- Desarrolla una alta moral en los funcionarios, porque sienten que la institución los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y que mejoren.
- Reduce la necesidad de supervisión, porque el personal capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.

- Reduce los accidentes, porque muchos accidentes laborales son causados más por deficiencia humana debido a la falta de entrenamiento que por falla en los instrumentos o en los equipos de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad ante imponderables. La habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de personal de reemplazo entrenado.

Objetivos de la capacitación

El objetivo general de la capacitación es lograr la formación y adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una organización y con ello contribuir eficiente y eficazmente al logro de los objetivos de esta.

Objetivos específicos:

- Proporcionar a la organización recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para su eficiente desempeño.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad, compromiso y pertenencia hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr cambios en el comportamiento del funcionario con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Lograr que se perfeccionen los directivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información e incentivos para la aplicación de nueva tecnología.
- Promover un ambiente de mayor seguridad y salud ocupacional.
- Incrementar la calidad en productividad y facilitar el control y la supervisión de los procesos.

La función de la capacitación

La capacitación se inserta como una actividad permanente de las organizaciones y para cumplir con sus objetivos toma información del entorno, del interior de la institución y de los centros especializados.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de las tareas y actividades de una organización, esta se manifiesta como un instrumento fundamental que enseña, forma y desarrolla sistemáticamente las competencias de sus integrantes.

La función de la capacitación es:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

A la hora de llevar a cabo la función de capacitación las condiciones son:

- Debe ser adecuada a las realidades de la organización y a las necesidades reales que intenta satisfacer.
- Debe realizarse de forma sistemática y metódica de manera que responda a las características del tema, al perfil de los participantes y a los recursos que se disponga.
- Debe ser continua. De nada sirven esfuerzos aislados o discontinuados. Debe cuidarse si de no saturar.
- Debe exigir la participación activa y entusiasta de cada uno de los integrantes de la organización.

Etapas de la capacitación.

Entendiendo que la meta principal de la capacitación es contribuir al logro de las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista los objetivos y las estrategias organizacionales.

Las organizaciones modernas además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto de trabajo deben ofrecer capacitación en áreas del desarrollo y bienestar personal de sus empleados.

Es común ver que muchos planes de capacitación en la actualidad fracasan porque no consideran la dinámica del entorno y por centrarse en aprendizajes demasiado segmentados (áreas específicas) que no aplican a una formación integral. Es por esto que a la hora de elaborar el proyecto de capacitación se debe ir más allá de la simple capacitación específica, se debe pensar en utilizar metodologías modernas, variadas y que sean aplicables a la realidad de cada empresa u organización.

A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático en 4 etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación
2. Planeación de la capacitación

3. Ejecución de los programas de capacitación

4. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

Desarrollo de las etapas del programa de capacitación

1.- Detectar las necesidades de formación o adiestramiento y clasificar las mismas.

Antes de iniciar cualquier programa de capacitación es indispensable detectar las necesidades presentes y futuras de aprendizaje y analizarlas para considerar además las causas reales de esas necesidades.

Una vez detectadas las necesidades se deben fijar las prioridades y los plazos para su satisfacción (cortos, medianos, largos).

Las necesidades detectadas deben además ser clasificadas desde diferentes perspectivas:

- Las de orientación Individual y/o las Grupales.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan una acción futura. Si se planifica el cambio de un proceso, surge una necesidad de capacitación para que dicho cambio pueda llevarse a cabo.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha. Cuando es imposible mover al funcionario o empleado de su lugar de trabajo y la capacitación debe hacer en el lugar de trabajo.
- Las que necesitan instrucción externa. Cuando debe recurrirse a institutos de capacitación especializados.
- Las que puede resolver por sí misma la organización. Porque cuenta con recursos para hacerlo.
- Las que requieren fuentes o medios externos.

Técnicas para detectar las necesidades:

- Observación directa: del lugar del trabajo, del funcionario, de los resultados de la ejecución del trabajo.
- Reuniones de grupo o mesas de trabajo: los jefes exponen las necesidades generales e individuales de su área o sector. También se pueden constituir grupos mixtos de diferentes niveles y especialidades para conocer las necesidades de capacitación.
- Entrevistas: para detectar las dificultades, buscar causas y determinar si están relacionadas a la falta de capacitación. Pueden realizarse incluso con el mismo lugar trabajado.
- Evaluación de desempeño y encuesta a clientes o usuarios.

Análisis que permiten detectar las necesidades:

- Análisis del equipo, relacionado a la adquisición de modernas herramientas de gestión y/o nuevas tecnología y la necesidad de aprender a utilizarlas por parte de todo o parte del personal.
- Análisis de la actividad o función, por cambios en el modo de realizarlas o la realización de nuevas actividades.
- Análisis de problemas en la organización, identificar problemas que se deban a la mala formación o a la falta de conocimientos propios de la organización.
- Análisis del comportamiento, tener en cuenta el nivel de desempeño del funcionario o empleado.
- Análisis de la organización, considera los efectos que se generan cuando una organización modifica sus estructuras, las responsabilidades o las relaciones entre sus diferentes componentes.
- Análisis de “Buenas Prácticas” de otras organizaciones similares o con funciones parecidas. Benchmarking (the best in class) es decir aprendiendo de los mejores.

2) Planeación de la Capacitación (Programación y organización de las actividades).

Una vez realizado el análisis de las necesidades, se elabora un Plan de actividades de capacitación. De este plan se desprenden los programas y las actividades a desarrollar, es decir el conjunto de programas y actividades de aprendizaje que conforma el plan de capacitación.

Diseño plan de capacitación

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de los programas. Estos facilitarán a las autoridades y responsables del tema determinar cuál es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado. En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

La detección de las necesidades de capacitación analizadas precedentemente nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje. Si los participantes por su parte no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Plan de Capacitación:

Modelo del plan de capacitación (ejemplo de formato. Este puede ser variado como se estime conveniente pero debe contener en términos generales lo aquí considerado)

I.- Antecedentes

Externos (del entorno) político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTAL)

Internos: se refiere a la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.

II.- Concepto General de las acciones a desarrollar

Cursos de acción adoptados de la evaluación de los antecedentes considerados en el punto anterior, (debe contener la metodología a emplear)

III.- Objetivos generales y específicos

Los objetivos deben dar cumplimiento a la idea general de capacitación y estar alineados con los objetivos de la organización, deben contemplar factores o indicadores que permitan su medición y control

IV.- Misiones y Acciones concretas a realizar. (Quien, que, cuando, como, para que)

Determinar los detalles de ejecución (número de participantes, cursos, temas, áreas a desarrollar, etc.)

Tiempos necesarios de cada actividad, horarios, cantidad de horas de modo que la organización siga funcionando normalmente.

Responsable por cada unidad de capacitación, para la parte práctica y para la teórica.

Sistemas para medir y controlar el cumplimiento de los objetivos propuesto

V.- Materias Administrativas y de Comunicación

Comunicar a todos los niveles, el programa y los objetivos.

Suministrar los medios y los apoyos que se hayan acordado para poder realizar el plan de capacitación sin interferencias de materias logísticas.

Establecer el o los lugares donde se va a realizar la capacitación.

ANEXOS

Una vez elaborado el plan y definidas todas las actividades y los programas a realizar, el plan debe ser complementado con el máximo de anexos que soporten lo establecido en el cuerpo principal de este.

3) Ejecución

En esta fase se ejecuta lo planificado y solo nos referiremos a los principios que se deben aplicar en el aprendizaje y en la ejecución, se revisarán también las técnicas de ejecución aplicada para la capacitación.

Principios Del Aprendizaje:

Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las empresas y universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- **Retroalimentación:** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

Técnicas de Capacitación Aplicadas:

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

- **Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo:** dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:

Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

Rotación de Puesto: se capacita al empleado o funcionario para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.

Relación Experto-Aprendiz: se da una relación Maestro - Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

- **Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo:** en este segmento podemos identificar las siguientes técnicas:

Conferencias, seminarios, talleres, vídeos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas requieren de una participación activa del funcionario o empleado. Ofrecen un gran

atractivo y un efecto muy integral aun cuando se pueda tener poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia o captación por tener un carácter más bien masivo.

Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

Actuación: esta técnica da la oportunidad al trabajador de mostrar y dramatizar sus funciones las que pueden ser comentadas inmediata y masivamente; al determinar la actuación en grupos crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.

Estudio de casos: permite al funcionario resolver situaciones parecidas a su labor. El participante recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación y el trabajo en equipo.

Lectura, estudios Individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

4) Evaluación, control y seguimiento de la capacitación.

Una vez realizado el programa de capacitación se debe evaluar a los participantes para constatar si ha alcanzado los objetivos fijados en cada programa. La evaluación de cualquier programa proporciona información:

- La reacción del grupo y de cada uno de los alumnos: ¿cuánto gustó el programa a los participantes?
- Conocimiento adquirido: ¿qué principios, hechos y técnicas aprendieron? ¿Los aplican?
- Nivel de avance del alumno.
- Las actitudes: ¿qué cambios de conducta en el trabajo ha provocado el curso?
- Los resultados: en cuanto a mejoras de calidad, mejoras de cantidad, etc.

Hay tres tipos de evaluación:

- **Antes de la capacitación:** permite al capacitador hacer cambios oportunos, por ejemplo, cuando los participantes no tiene los conocimientos básicos para trabajar con ciertos temas. Determina la conducta de entrada del participante.
- **Durante la capacitación:** determina el nivel de avance del alumno, para ir potenciando o suministrando capacitación en el o los temas que hagan falta. (Feed Back)

- Después del programa: aquí debe evaluarse no solo a los participantes sino a todos los que han tenido algo que ver con el Plan. Consultores, profesores, instructores, directores, a todos sin excepción se les debe evaluar.