

LOS PASOS DEL PROCESO 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 las necesidades de capacitación

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 las pérdidas de tiempo.

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 está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras una investigación que se orienta a conocer las carencias que 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?

¿Qué se debe hacer?

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?

¿Qué está logrando?

¿Qué está haciendo?

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.

LOS PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.

Habilidad para el logro de resultados.

Hay que acotar que 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 objetiva y medible.

Por ejemplo, se puede establecerlas en aspectos como reducir el margen de error (calidad), incrementar el número de unidades de producto o de prestaciones (cantidad), mejorar la puntualidad (tiempo), reducir los costos de un producto o servicio (costo), etcétera.

Con todo, algunas veces es difícil establecer las necesidades de una manera medible, por ejemplo cuando se habla de comunicación o de liderazgo.

Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades podemos aplicar diversas técnicas e instrumentos.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita "capacitar por capacitar". Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

Encuesta, que consiste en recoger 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. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.

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.

LOS PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

-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.

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

El tercer paso en un proceso de capacitación es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Este es el momento de fijar que tipo de comportamientos y características se quieren inculcar en los participantes después de que el programa haya sido impartido.

Lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario establecer con precisión 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).

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.

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:

LOS PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

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.

¿Cómo? (Técnicas y ayudas).

¿Cuándo? (Fechas y horarios).

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:

1. Disponibilidad del instructor.
2. Disponibilidad del lugar.
3. 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.

¿A quién? (Destinatarios).

Ahora es necesario determinar el conjunto de personas que recibirán la capacitación. Luego de clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, etc, en este momento hay que decidir quiénes tomarán el programa.

Necesario es cubrir el costo de un programa de capacitación impartiendo a tantas personas como sea posible haciendo también que el curso cubra sus necesidades de entrenamiento. Sin embargo, hay que evitar cometer el error frecuente que representa 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.

¿Quién? (Instructor).

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.

¿Cuánto? (Presupuesto).

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

- 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.

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

QUINTO PASO: EJECUCIÓN

Luego de diseñar y elaborar el programa de capacitación debemos llevar a la práctica la ejecución es decir, ha llegado el momento en el 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:

- a) 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.
- b) Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- c) 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.

CONCRETANDO

Para elaborar un **programa de capacitación** el **primer paso** es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.

El **segundo paso** es **clasificar y jerarquizar** esas necesidades. Es decir, 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, motivos de llevar adelante el 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), 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.