

INTRODUCCION

Dentro del avance que ha tenido la capacitación en nuestro país en este trabajo se realizó un estudio sobre sus orígenes, y sus diferentes etapas que ha fomentado su uso cotidianamente en las organizaciones.

También se investigó su funcionamiento como modelo administrativo y se detallan a precisión diferentes modelos que a la larga sirven como herramienta para mejorar y aplicar un proceso administrativo de mejora, no solamente para las áreas en general, sino para mantener en perfectas actualizaciones todos los perfiles de puestos que las empresas cuentan.

Y al final la gente encargada de capacitar y adiestrar al personal, buscara obtener resultados positivos, analizando que modelo administrativo utilizará para fomentar que los planes y programas de capacitación sean los más adecuados para la organización y ver el beneficio tangible en el desempeño laboral en todo el personal.

PARADIGMA DE LA CAPACITACION EN MEXICO

Antes que nada la capacitación en nuestro país tiene su propio origen y evolución su historia, surge desde la época primitiva hasta nuestros días.

Hoy gracias a instituciones de Gobierno y el compromiso que sustentan las empresas se ha creado un proceso y procedimientos básicos para que cada trabajador trabaje de manera efectiva, productiva y sobre todo que logre alcanzar y explotar sus habilidades antes desconocidas.

Tenemos en nuestro país una institución que vigila no solo el proceso de ver cuanta plantilla puede contratar cada empresa, sino además ver que cuente con un entrenamiento adecuado para realizar sus actividades laborales dirigidas al puesto a ocupar y al área específica en donde realizará sus funciones, nos referimos a la SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVENCIÓN SOCIAL.

Desde 1981 esta Secretaria documenta un manual narrativo que explica que la capacitación no es una moda nueva, sino que desde la época Colonial ya se registraban documentos de esta área, y en épocas mucho más primitivas los instructores eran las personas encargadas de capacitar a cada trabajador y esto porque con el paso del tiempo aprendieron a desarrollar su aprendizaje (habilidades), para dirigir a su gente. Un ejemplo sería oficios de Guerreros y Sacerdotes.

Hubo un hecho revelante en el sistema educativo que el gobierno federal la creación de secundarias técnicas, centros de capacitación para el trabajo agropecuario o industrial, fideicomisos de adiestramiento rápido de la mano de obra, centro nacional de productividad y el conalep, esto con el fin de que los interesados sean mejor entrenados para realizar en el futuro un trabajo eficaz y productivo, pero en la realidad esto no funcionó como se planteó y las empresas tuvieron que capacitar a este grupo de personas, antes de verlas ya trabajando.

En el año 1971 la propia Secretaria realiza acciones para garantizar y supervisar formalmente a todas las empresas la formación profesional de sus trabajadores, y se crea un departamento de Vigilancia de la Capacitación del Trabajador, supervisada por la Dirección General del Trabajo.

Las funciones de este departamento eran:

Promover la aplicación de las nuevas disposiciones en materia de capacitación.

Vigilar que en los centros de trabajo se capacite a los trabajadores.

Establecer correspondencia postal con los centros de trabajo, a fin de que éstos reporten información relativa a sus programas de capacitación.

Dentro del sector obrero se crea el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera, la misma STPS, continuó realizando acciones para verificar los procesos de capacitación de cada trabajador y con estas medidas inicio una nueva área la Dirección General de Formación Profesional (1976) y en 1977 se crea la Dirección General del Empleo y Formación Profesional.

Desde el punto de vista operativo, la iniciativa de ley establece una estructura vertical que parte de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de cada empresa y se crea un organismo desconocido por parte de la STPS, cuya denominación inicial fue el de Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento UCESA.

Se destaca la creación del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento arts. 537 y 538 LFT, a cargo de la UCECA, cuyos principales objetivos son:

Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Registrar las constancias de habilidades laborales.

Aprobada la iniciativa de Reformas a la Ley Federal del trabajo, estas fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, con vigencia a partir del 1º de mayo del mismo año.

En 1983 desaparece la UCECA, quedando todas sus atribuciones a cargo de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, misma que las encomendó a su Dirección General de Capacitación y Productividad DICAPRO, para su implantación. Para sustentar esta medida fue necesario modificar la Ley Federal del Trabajo.

Las acciones que han tenido que realizarse para cumplir con los objetivos del Servicio Nacional, ahora a cargo de DICAPRO, se han canalizado hacia la organización promoción y supervisión, vía el registro de acciones de:

Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Planes y Programas.

Constancias de Habilidades Laborales.

Agentes Capacitadores.

Sistemas generales.

Ahora bien analizaremos los planes Globales de Desarrollo, que han existido a la largo de la historia en nuestro país, en primer lugar tenemos lo siguiente:

Programa Nacional de Capacitación y Productividad de 1984–1988, sus objetivos fueron:

Promover el incremento de la productividad de los sectores industrial, comercial y de servicios en todos sus niveles.

Propiciar el incremento de la productividad de las empresas públicas y del sector social.

Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías.

Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.

Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.

Programa Nacional de Capacitación y Productividad de 1991–1994, sus objetivos fueron:

Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.

Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.

Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.

Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, de 1992, sus objetivos fueron:

Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

Superación y desarrollo de la administración en las empresas.

Énfasis en los recursos humanos: Capacitación permanente, condiciones del lugar de trabajo, motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores, remuneración.

Fortalecimiento de las relaciones laborales.

Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

En nuestro país la situación real de la capacitación esta en términos de actualizarse, ya que son en su mayoría empresas grandes las que están sometidas a cuidar al máximo esta área y invierten un gran número de capital para capacitar muy bien a todo su personal, en donde se ven cursos y programas diseñados no solamente para perfeccionar su trabajo sino además explotar la habilidades que cada empleado posee, y hay algo muy relevante la certificación de calidad.

Si el famoso ISO 9000 que es una gran herramienta que vino a cumplir documentaciones que las empresas

habían olvidado y sobre todo actualizar los programas y la planeación de la capacitación para su personal.

Ha nivel global estos son los aspectos más importantes que el área de Recursos Humanos deberá someter a su subárea de Capacitación:

Planear los recursos humanos.

Sensibilizar a los jefes.

Definir objetivos de capacitación.

Efectuar un diagnóstico de necesidades.

Evaluar el aprendizaje.

Realizar estudios de beneficio sobre costo.

Llevar un control y seguimiento de la capacitación.

Tener criterios claros para selección de instructores.

Establecer contenidos y técnicas de enseñanza.

Elaborar informes de resultados.

Diseñar recursos didácticos.

Promover y difundir la capacitación.

Diseñar apoyos didácticos.

Fijar el presupuesto para capacitación.

Integrar y conservar las comisiones mixtas.

Fijar objetivos educacionales.

Pero lo más importante será que el compromiso, no solamente lo este cumpliendo el sector empresarial extranjero y empresas de tamaño grande en donde se ven mejoras en el nivel de desempeño de cada trabajador y oportunidades de crecimiento, sino que los demás sectores chicos y medianos lo aprueben para estar al nivel de sus demás sectores empresariales.

Solamente son muy pocas empresas del sector chico y mediano que están actualizándose en mejorar el rendimiento profesional de todo su equipo de trabajadores y planes de entrenamiento.

Pero además de mejorar el plan de vida y de carrera hoy a nivel mundial esta las certificaciones de calidad y algo que paso durante el año 1995 que cambio por completo el fenómeno de las certificaciones de calidad, el famoso CONOCER que significa el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el cual significa la certificación laboral al mejor candidato que desempeña mejor sus funciones dentro de la empresa.

Pero en la actualidad no todas las empresas conocen esta certificación que es un poco más compleja que el

ISO 9000, pero que en algunos años se fortalecerá y será de igual importancia y una necesidad que toda la plantilla de personal que cuanta cada compañía deberán tramitar dicha certificación.

BENEFICIOS DE UNA EXCELENTE CAPACITACIÓN

El crecimiento del personal.

El aumento de la productividad.

El mejoramiento del clima de trabajo.

La actitud de colaboración generada.

La disminución de riesgos de trabajo.

La contribución para un mejor acondicionamiento de las instalaciones.

La implantación de los programas a todos los niveles.

CONCEPTOS GENERALES

ADMINISTRACIÓN: Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

EMPRESA: El conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, que constituyen un cuerpo o institución social que rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es el conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

SISTEMA: Es el conjunto de elementos, objetivos, conocimientos técnicos, normas, políticas, procedimientos, que unen a una organización con el fin de llevarlo a la práctica el elemento humano y material.

TEORIA SISTEMICA

Esta teoría administrativa, define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Para esta teoría la capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Enfoques y conceptos.

Capacitación para el trabajo. Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

Capacitación en el trabajo. Se imparten en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

Capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para Saber Cómo Hacer, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo (Aspecto Cognoscitivo)

El Entrenamiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para Poder Hacer (Aspecto Psicomotriz)

La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, se refiere al Querer Hacer, ocupándose de los intereses y aspiraciones del individuo (Aspecto Afectivo)

La capacitación se refiere a uno de los medios más efectivos para generar cambios de conducta requeridos para el logro de objetivos de la empresa, no sin antes considerar sus posibilidades y límites :

Límites

- No cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- No produce buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- No sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- No suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos y motivación.

Posibilidades

- Ofrece la formación de trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- Arroja resultados significativos a mediano plazo con un costo muy inferior a sus beneficios, siempre que haya existido una dirección técnica.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional

Así, resulta de trascendente importancia cumplir con las exigencias del mercado, a través de la capacitación, las empresas deberán conjugar esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para conseguir la prevención del error y conseguir colaboración del personal, incrementar la calidad, entregar a tiempo el producto, reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzos y materia prima para abatir costos de producción, etc.

Lo anterior con la condición de que se conjuguen todos los recursos de la empresa, siendo el recurso humano la parte más importante ya que de ella se derivan esfuerzos y conocimientos y actitud sensible enfocada a la calidad, y comenzando todo el proceso en los niveles directivos ya que a este nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización y diseñar una nueva dirección y organización de los recursos de la empresa.

ENFOQUE SISTEMICO

La empresa en sí es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí, la teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará toda la unidad.

MODELOS CONTEMPORÁNEOS

Todo proceso de capacitación se debe considerar como un sistema, los motivos que los originan pueden ser

diversos, por ejemplo, la modernización de los procesos de trabajo para hacerlos más eficientes y seguros o bien para la actualización de los Recursos Humanos, entre otros, cualquiera que sea este, debe responder a las necesidades y resultados esperados.

Existen diversos modelos o procesos como comúnmente le llaman de llevar a cabo un programa de capacitación, dentro de las tendencias contemporáneas analizaremos dos de las más aplicadas.

MODELO 1

Etapas:

Diagnóstico.– Es el proceso por donde ha de comenzar a funcionar el Sistema y constituye un paso indispensable para precisar necesidades y darle sentido a la capacitación. Desde luego los resultados del diagnóstico son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos con los cuales se satisfarán las necesidades detectadas; sin embargo, una vez que las etapas del sistema han arrancado hasta agotar el ciclo, el Diagnóstico vuelve a realizarse pero con los datos que la etapa de Evaluación ha arrojado, de modo que en realidad el Sistema vuelve a dar comienzo en un nivel distinto. Así el Sistema adquiere continuidad en un proceso que evoluciona en cada paso y converge hasta los niveles más altos para alcanzar a toda la Empresa.

Como se menciona en el párrafo de arriba, el Diagnóstico es la etapa que permite conocer los problemas generales o particulares que enfrenta un sistema y que le impiden alcanzar de manera óptima los objetivos; dentro de esta etapa se pueden obtener dos tipos de información:

Reconocimiento de necesidades organizacionales

Reconocimiento de necesidades personales.

Las primeras se refieren a encontrar diferencias sustanciales entre el trabajo propiamente dicho y las habilidades del trabajador; las segundas son más específicas y tienen por finalidad mostrar las áreas de oportunidad de cada trabajador.

El diagnóstico permite conocer los problemas generales y particulares que enfrenta una empresa, así como las necesidades de ésta y su satisfacción es indispensable para alcanzar sus objetivos.

Programación.– esta etapa es un paso sencillo pero que debe apoyarse en el análisis pertinente de la información obtenida a través del diagnóstico. Por la programación se determinan objetivos concretos, recursos y eventos de capacitación así como la periodicidad y, en su caso, la seriación de estos. Con ello se busca atender las necesidades y resolver los problemas relacionados con el desempeño del puesto.

El producto final de esta etapa es el programa anual de capacitación, en consecuencia esta etapa debe iniciarse con el tiempo suficiente para poder integrar aspectos importante dentro del mismo y poder estar en condiciones de cumplirlos de manera adecuada. Cabe mencionar que los eventos deben ir dirigidos a todos los niveles y su determinación debe estar en función a las necesidades de proyectar mejoras sustanciales y porque no decirlo, a mantener el nivel de productividad dentro de cada posición

La programación significa prever y organizar sobre la base de objetivos y metas trazados con claridad e identificados en la etapa de diagnóstico, los recursos para llevar a cabo los eventos de capacitación

Ejecución.– Esta etapa es la puesta en práctica de los eventos programados. Amerita sobre todo, un esfuerzo ordenado que garantice la presencia de los elementos necesarios para la buena marcha de los cursos de capacitación: aulas en buenas condiciones, material didáctico, equipo, instructores, servicios generales y

supervisión administrativa.

La ejecución es una tarea permanente. A lo largo del año y en periodos distintos se van desarrollando los cursos y todos son evaluados en terminos de sus resultados y de su ejecución misma. Por eso la aplicación adecuada de esta etapa es fundamental, no basta que se celebren los eventos y se cumplan los programas; es decir, que mediante la ejecución se incida positivamente en el comportamiento y en las actitudes de la gente.

La Ejecución es la operación de cursos conforme a los elementos definidos en el programa

Evaluación.– Es la etapa más importante del sistema; es el proceso mediante el cual los responsables de capacitación obtienen información cuantitativa y cualitativa con la que podrán sugerir y aplicar medidas para corregir desviaciones, optimizar el desempeño en el puesto, y en general elevar la calidad del trabajo. Se trata del mecanismo que, bajo la responsabilidad y el control del Comité Mixto de Capacitación, retroalimenta y le imprime continuidad al conjunto. En este sentido la evaluación es el eje del Sistema. Su aplicación permanente debe conducir a mediano plazo, a configurar el subsistema de Evaluación que será coordinado, igualmente por el Comité Mixto de Capacitación

Es muy importante considerar que medir el cumplimiento de programas corresponde a una evaluación de carácter cuantitativo, comprobar el impacto de la capacitación en la satisfacción de las necesidades detectadas corresponde en cambio a una evaluación de tipo cualitativo

La evaluación cuantitativa revisa la eficacia en el manejo y e uso de los componentes del Sistema. La evaluación cualitativa, por su parte, da cuenta de los resultados de la aplicación de las herramientas siguientes: examen de aprovechamiento con casos prácticos y supervisiones sobre la ejecución del trabajo antes y después de los eventos de capacitación.

La evaluación consiste e medir y valorar el avance y los resultados de la capacitación, para corregir desviaciones o modificar metas. Es el eje del Sistema.

MODELO 2

En este proceso, se hace mención previa de la necesidad de revisar e identificar la Infraestructura de la empresa, este como un factor ambiental externo pero que influye considerablemente los resultados finales. Una vez efectuado este análisis se deberá definir las fases del proceso, las que se mencionan a continuación:

- 1.– Identificación y definición de necesidades manifiestas
- 2.– Detección de necesidades encubiertas
- 3.– Fijación de objetivos
- 4.– Elaboración del Plan General de Capacitación
- 5.– Elaboración de programas
- 6.– Organización de los eventos de capacitación
- 7.– Evaluación del Plan y de los Programas
- 8.– Seguimiento

Tomando como base los conceptos generales presentados en el modelo previo, iremos directamente a los

conceptos clave de cada uno.

Identificación y definición de necesidades manifiestas.– en este punto se deben visualizar de manera cuantitativa las diferencias entre el "ser" y el "deber ser" el resultado final debe proporcionar las bases para establecer nuevos planes y programas en toda la empresa y/o mejorar los existentes; facilitar la toma de decisiones sobre la distribución de los recursos disponibles destinados a este rubro

Detección de necesidades encubiertas.– Son diversas y heterogéneas, se refiere a aquellas que no está expuestas, que tardan en percibirse pero que afectan la productividad o entorpecen el desarrollo de las habilidades de cada persona

Fijación de objetivos.– Se debe establecer cuales son prioritarios, cuales en tiempo son inmediatos y cuales estarán enfocados a desarrollar las habilidades y conocimientos de cada persona. El éxito de este punto depende de los dos primeros

Elaboración del Plan General de Capacitación.– En este punto se debe armar y presentar para la aprobación correspondiente y debe contener de manera desglosada cada uno de los cursos que se programaron considerando tiempos, tipo de capacitación, participantes, número de horas destinados, costo y los objetivos de cada uno.

Elaboración de programas.– Este paso es más específico y es consecuencia directa del Plan Maestro o General de Capacitación, aquí se deberán definir los objetivos desglosados, la estructura de cada contenido, las actividades prácticas, los materiales que servirán de apoyo y los instrumentos teóricos prácticos con los que se elaborarán los cursos.

Organización de los eventos de capacitación.– Es el puente entre la planeación y programación por un lado y la realización por el otro. Aplicando el método deductivo dentro de todo el proceso, en este punto se deberá considerar que tan homogéneo o heterogéneo se quiere integrar el grupo, cuantas personas habrá en cada evento, el tamaño del aula, que perfil debe reunir el instructor, cual será la duración del mismo, entre otros aspectos.

Evaluación del Plan y de los Programas y Seguimiento.– Esta es la última fase y es la que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Aunque se considera la etapa final del sistema, es necesario tener en cuenta que las bases para llevarla a cabo son parte integrante de la planeación. Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos que esperamos lograr. En general la evaluación nos va a proporcionar información acerca de la calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos; el cumplimiento de las expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos; el grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes y finalmente los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo – beneficio.

MODELO CAPINTE

El diseño de planes y programas se elabora a partir de diversos métodos y enfoques, según sean las metas que se establezcan, el grado de desarrollo del sistema de capacitación, la tecnología de las empresas y la importancia que se otorgue a la función de entrenamiento.

Las empresas elaboran sus planes y programas con datos ficticios, que de momento sirven para el llenado de formatos oficiales para el registro en la Dirección General de Capacitación y Productividad, con la finalidad exclusiva de cumplir con los requerimientos legales que establece la LFT. Por el contrario otras empresas adoptan modelos muy sofisticados que no se adecuan a las necesidades y características de la organización, por que han sido diseñados para aplicarse en otros países.

El método CAPINTE se fundamenta en un modelo integral que responde a la solución de problemas que resultan de deficiencias o carencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que todo trabajador debe poseer para el desempeño eficiente de un puesto determinado.

Para su implantación se requiere de la conciencia del nivel directivo respecto de la importancia y los beneficios de la capacitación misma, y de que ésta debe ser diagnosticada y determinada con la participación directa de jefes y supervisores, quienes son las personas que más conocen las necesidades y problemas de la organización

1. PROCEDIMIENTOS INICIALES

Conjunto de actividades que el capacitador ha de realizar antes de emprender alguna acción de capacitación, se refiere a una etapa previa de análisis e investigación en la que se hace acopio de toda la información disponible para propiciar las condiciones más favorables para iniciar el trabajo de planeación y abarca el planteamiento de las siguientes situaciones:

- **Análisis del panorama.** El que nos proveera un mayor conocimiento sobre el entorno organizacional.

Estructura organizacional. Determinación del grado de centralización o descentralización de la empresa, la flexibilidad existente, los niveles organizacionales, la misión y la filosofía, las políticas y objetivos, y conocer si la estructura responde a líneas de productos, centros de distribución, sucursales, zonas regionales, etc, con el propósito de prever el alcance y la proyección del sistema de capacitación que se instrumente y determinar el número de planes y programas a diseñar.

Antecedentes de capacitación. Indagar sobre acciones previas sobre capacitación, para conocer la imagen que tiene la gerencia y el personal en general respecto a las gestiones anteriores y sobre el éxito y fracaso de esas actividades bases para estar alertas y corregir defectos, o bien para mantener e incrementar la imagen ganada en beneficio de la gestión de la capacitación.

Fuentes de poder. Tanto en la estructura de la empresa como en el nivel de relaciones entre sus miembros. Este se identifica principalmente por el peso que tienen sus opiniones y en la toma de decisiones. Generalmente ubicadas en las áreas sustantivas, como departamentos donde se maneja la tecnología de la empresa, como en trabajadores, líderes, en general personal que por su amplia experiencia gozan de credibilidad y reconocimiento en la empresa. **Determinar estas áreas de influencia y darles tratamiento especial, ayuda significativamente en la estrategia general del capacitador.**

Áreas de oportunidad. Localizar áreas en las que la intervención de la gerencia, dirección, o departamento de capacitación mismo pueden tener un alto impacto en función de los resultados y objetivos de la empresa, sirve al capacitador para dirigir su acción con efectividad y asertividad. Estas áreas tienen que ver con la aparición de nuevos productos, el desarrollo de nuevos proyectos, la operación de nuevas plantas, cambio de tecnología, o bien pueden ser áreas de conflicto o áreas que por sí mismas demanden un servicio.

- **Determinación de Insumos.** El conocimiento que se tenga sobre la calidad y cantidad de los recursos para apoyar y desarrollar las tareas de capacitación, es de gran utilidad, ya que permite medir el alcance y posibilidades de su acción, desarrollando estrategias factibles y concretas. Se refiere a la recopilación de información sobre las características de los trabajadores y empleados, como ejemplo tenemos la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes las cuales deberán tomarse en cuenta para dirigir la capacitación.

Estructura de puestos. Permite ubicar en la empresa, la forma en que se organiza y distribuye la carga de trabajo en relación al número de personas que la integran, conocer el total de puestos existentes, las categorías y niveles en que se agrupan y dividen y el número de personas por cada puesto; estos datos sirven para determinar la población potencial a capacitar.

Inventario de personal. Nos permite conocer las características cualitativas que señalan diferencias entre las personas, base para determinar la profundidad de los cursos y duración, y según el área a la cual se enfoquen y las cualidades de las personas, tales como su edad, escolaridad, antigüedad en el puesto y capacitación anterior.

Descripción de puestos. Necesario para planificar la capacitación en función de los requerimientos de cada puesto, las funciones básicas que tienen asignadas, de los objetivos señalados, el nivel de desempeño esperado, de sus niveles de dependencia o autoridad y sobre todo para ayudar a preparar a los trabajadores para ocupar otras posiciones dentro de la empresa.

Indicadores. Se refiere a los datos medibles o información que orienten al capacitador sobre problemas que incidan en la productividad de la empresa y del personal, entre otros tenemos los niveles de ventas, de accidentes, de calidad, de desperdicios, de ausentismos, de rotación de personal, motivación, etc.

- **Sensibilización.** Etapa de alta importancia, se deberá involucrar a los niveles más altos, motivarlos y convencerlos sobre los alcances, las limitaciones y las conveniencias de la capacitación, para así obtener un compromiso de apoyo de parte de la alta gerencia y asegurar el éxito de la misma. Ofrece a su vez una gran oportunidad de proyección y respeto como instructor.

Alcance y limitaciones de la función. Explicar las alternativas hacia las cuales debe encaminarse la estrategia de la capacitación según las necesidades y prioridades, como ejemplo podemos mencionar la reducción de problemas, mejoramiento de desempeño, satisfacción de los requerimientos y necesidades de puestos, enfatizar el hecho de que la capacitación es aprendizaje, lo que conlleva a cambios y que la capacitación significa la específica enseñanza para la específica necesidad.

Áreas de aprendizaje. La capacitación afecta en forma directa áreas específicas de la conducta de los individuos, las cuales se refieren a Conocimientos, Intereses y Habilidades, mismas que deberán ser atendidas según los requerimientos de los puestos de trabajo y las necesidades detectadas.

Principios de capacitación. Deberá dejarse perfectamente claro el beneficio y principio de productividad para obtener el apoyo deseado y brindar un marco de referencia común para unificar conceptos y delimitar el ámbito de acción de la capacitación.

Compromiso. Propiciar un acuerdo general de acuerdo al consenso general sobre la orientación, con apoyo e involucramiento de la gerencia, y convertir las conclusiones que se obtengan en el insumo más importante para determinar las políticas y lineamientos a seguir en la capacitación.

- **Estrategia.** Derivado de las reuniones de sensibilización resumidas en minutas de conclusiones se marcará la orientación que tomara la capacitación y resumirlas en el diseño de la Estrategia de Trabajo.

Acciones sustantivas. Respecto a las acciones que se desarrollen a futuro concentrar las causas principales que tienen efecto en la mayoría de los resultados, apoyándose con el análisis de las áreas de oportunidad, fuentes de poder, indicadores, y en general de toda la información disponible. Es decir, orientar el trabajo de capacitación al personal que reflejará en forma multiplicada el esfuerzo y demostrar a la gerencia la efectividad del trabajo de capacitación.

Sondeo inicial. El propósito primordial es el de obtener información, a través del conocimiento de las opiniones, expectativas, resistencia, entusiasmo, colaboración, disposición, etc., para incorporar esta información en el diseño del plan de acción.

Plan de Acción. Trabajo final referente a la organización, recursos, temas, programación, etc que se seguirá para realizar los talleres de capacitación y trabajo. Establecimiento de grupos de trabajo óptimo y el diseño de

la conducción de las sesiones, guiones de actividades, dotación de material de apoyo para promover la generación de ideas y facilitar el manejo de información.

Promoción de Talleres de Trabajo. Crear un marco de expectativas y resaltar la importancia de los eventos que sirvan de base para la elaboración de un Plan de Capacitación. Debera ser posible la aceptación de las ideas de la gerencia, incorporar sugerencias e incorporar a los principales usuarios de la capacitación (áreas de oportunidad), sin descuidar la formalidad como son las invitaciones, confirmaciones, servicios y demás relacionados a la coordinación y control de eventos.

2. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Base de estructuración del Plan de Capacitación, de los Programas y del Curso mismo, en qué se requiere capacitar ?, determinar la población que será capacitada, Quién requiere qué ?

- **Análisis de necesidades por puesto.** Es la información más valiosa que obtiene el capacitador, ya que le permite cubrir la mayor parte del trabajo con el análisis del mínimo de puestos. Los puestos medios son los más representativos, donde se concentra el mayor número de trabajadores y donde se debe dedicar el mayor esfuerzo de diseño metodológico en la Guías Didácticas. Se debe realizar en diversos talleres de trabajo con los jefes y supervisores, a quienes se les involucra en todo el proceso de Capacitación. Fases recomendadas en este punto :
- **Conceptualización.** La reunión debe iniciarse con una exposición que señale los puntos más destacados de la reunión con la gerencia en la fase de procedimientos iniciales – de sensibilización – .
- **Ejemplificación.** Expuesto el significado de la Determinación de Necesidades de Capacitación, su importancia y su orientación hacia el desempeño, hacia problemas y hacia el puesto, se ejemplificara con uno de los puestos más representativos de la empresa que se encuentre presente en el curso de capacitación, para obtener las necesidades de capacitación, según los siguientes puntos:

Cedula de necesidades por puesto tipo

- Total de puestos
- Total de personas por puesto
- Requerimiento de Capacitación por puesto ¿ En qué ?
- Quienes requieren Capacitación ¿ Quién ?
- Prioridad ¿ Cuándo ?

Análisis de Grupos. Realizado el ejercicio anterior se llevara a cabo la fragmentación del grupo, integrandose grupos por personas de la misma área o especialidad, ejemplo : Jefe de Mantenimiento, mecánico, con los supervisores de dicho departamento, a fin de realizar una lluvia de ideas sobre las necesidades; asesorados por el conductor del curso y por la Gerencia a cargo de todos esos departamentos.

Cédula de Necesidades. Escribir las conclusiones de los grupos, según lo puntos antes mencionados, convirtiendolas en cursos o eventos (EN QUE), seleccionando a lo que requieren estrictamente capacitación, mejorar habilidades, conocimientos y/o actitudes (QUIEN), y determinar la prioridad y urgencia, en cuanto a Temas y a personas (CUANDO). Muy importante resulta dejar dichos resultados en manos de un responsable de cada área para que lo analice, lo corrija, lo perfeccione y lo entregue posteriormente con el VoBo del Gerente de área, quien debio haber participado en dicho taller junto con los jefes de departamento y supervisores.

- **Análisis de necesidades genéricas.** Implica un tratamiento similar a lo antes expuesto respecto a la forma, pero con otro tratamiento en cuanto al fondo, ya que se trabajará con formatos más generales, menos concretos y más numerosos.

Programas por Familia de Puestos. Agrupando puestos similares los que requieran más o menos de los mismos conocimientos, habilidades y actitudes serán fusionados para efectos de capacitación, ejemplo : programa para auxiliares administrativos, ayudantes, auxiliares, etc.

Programas por Niveles. Se refiere a un tratamiento mediante la utilización de una estrategia y metodología, según sea el caso particular de cada situación o nivel, departamento o área, ejemplos, programa para la línea de supervisores, de secretarías ejecutivas, mandos de jefatura o gerencia media, etc.

Programa por Proyectos Especiales. Surge cuando existe una variable que justifique el diseño de algún programa que requiere especial atención, como puede ser la próxima operación de una nueva planta, la apertura de alguna sucursal, el lanzamiento de un nuevo producto o implantación de un nuevo sistema.

Programas Generales. Aquellos que por su amplitud y generalidad, deben dirigirse a la mayoría de los puestos de trabajo y en algunos casos, a todos los trabajadores y empleados de la empresa, entre éstos se encuentran los programas para la modificación de actitudes, seguridad e higiene, inducción calidad, etc.

- **Fijación de objetivos.** Se realiza un análisis de necesidades por puesto y el análisis de problemas punto central de la Determinación de Necesidades de Capacitación.

Del Plan. Los objetivos generales y son elaborados por el administrador, deben redactarse orientándolos a satisfacer necesidades detectadas y estar dirigidos en función de los objetivos.

De los programas. Se refiere a los objetivos particulares y su redacción debe ser congruente con proyectos más amplios, involucrar a gerentes de línea.

De los Cursos. Deben surgir de los usuarios (jefes y supervisores) y del propio administrador, incluyan objetivos terminales.

De los Temas. Se refiere a los objetivos específicos, indicando no el para qué, sino el cómo y con qué se obtendrá el resultado deseado, a los participante se les pedirá que con sus palabras expresen detalladamente cual debería ser el impacto del curso en la conducta del trabajador.

- **Determinación de contenidos.** Incluye los contenidos temáticos de los cursos, la duración estimada en horas, los participantes a cada curso y los instructores internos potenciales.

Contenidos temáticos. Por cada curso deberán anotarse los contenidos estrictos que se considera requieren los trabajadores, en función de su desempeño en el puesto.

Tiempo didáctico. Se refiere a la estimación en horas que los jefes y supervisores consideran necesario para cubrir satisfactoriamente el objetivo deseado.

Participantes. Debe ser decidido por cada grupo que interactúe en el taller de trabajo y no solamente en cuanto al número de participantes, sino también en cuanto a los nombres de los mismos.

Instructores potenciales. Personas propuestas por los participantes, según características deseadas por el instructor entre otras que quiera, que sepa cómo y que tenga una actitud y personalidad propia sobre la materia que va a impartir.

3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

En este punto se deberá ordenar la información obtenida en la fase anterior y técnicamente es la más importante. en esta parte se recomienda desarrollarla considerando los siguientes aspectos:

a) Analizar prioridades.– Es la determinación de la urgencia o importancia de los eventos ya definidos para cubrir las necesidades detectadas, así como el orden en que será capacitado el personal

b) Directores y responsables técnicos.– La estrategia es incorporar o involucrar a los usuarios en esta parte del proceso, siendo ellos los que conocen las actividades de cada puesto, conocen a la gente que deberá capacitarse y a los que capacitarán, con lo que será más provechoso

c) Concentrado de Información.– Para manejar ordenadamente la información obtenida en los pasos anteriores, es recomendable el diseño y adaptación de diferentes controles, algunas recomendaciones pueden ser:

Cédula de información didáctica.–

Cursos	Puesto (s)	Objetivo específico	Contenido temático	Duración (horas)
--------	------------	---------------------	--------------------	------------------

Cédula de Información Estadística

Cursos	Participante por curso total	Número de grupos	Duración por curso Total	Total Instructor	Horas Hombre
--------	------------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------

Cédula de Costos directos

Cursos	Costo Total	Por curso	Por participante	Costo Instructor
--------	-------------	-----------	------------------	------------------

Cédula de responsables

Cursos	Instructor	Director Técnico del programa	Responsable Técnico del Curso	Coordinador del Departamento de Capacitación
--------	------------	-------------------------------	-------------------------------	--

d) Calendarización.– Se debe realizar tomando en consideración la disposición de los espacios, recursos didácticos, instructores, turnos de trabajo, entre otros puntos. La calendarización debe ser flexible, adaptada a las necesidades de los instructores y por supuesto del personal a capacitar, de las responsabilidades diarias para garantizar el cumplimiento y la asistencia de todos los involucrados

4. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN

Es el ordenamiento concentrado de la información más valiosa, es el documento que será presentado, sancionado y respaldado por la alta gerencia. Se puede integrar considerando:

a) Introducción en donde se indique el porqué del programa en términos motivacionales que logren captar la atención; los fundamentos normativos que solicitan se cumpla con una obligación del patrón; los objetivos generales y particulares (lo que se espera lograr); la cédula de prioridades, necesidades técnicas, temas y personas a capacitar).

b) Cuerpo del Informe.– en esta parte es recomendable incluir los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades; el presupuesto, servicios a contratar, Inversión en términos de apoyos audiovisuales, gastos generales.

c) Documentos oficiales y concentrados.– En este punto se puede incluir las gráficas, documentos y otros apoyos que sirvan para captar la importancia del proceso y al final es adecuado integrar toda la información relativa a la Comisión Mixta de Capacitación.

d) Presentación del Plan. – Es la estrategia clave para involucrar a la alta gerencia en el proceso de capacitación y con ello obtener la primera normatividad y apoyo. La presentación del Plan constituye la última estrategia clave de la Planeación de Proceso administrativo

LA RENTABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Se ve como la organización puede desarrollar la capacitación a todo su personal que laborará en distintas áreas, con puestos adecuados al capital y giro de la empresa.

Y para evaluar la rentabilidad de la capacitación se ve lo siguiente:

1. El capital humano.

2. La capacitación (a nivel cualitativa y cuantitativamente)

A nivel cualitativa se ve el aprendizaje y a nivel cuantitativa se ve el porcentaje de la población activa hombres-hora.

Dentro de la inversión cualitativa individual se ve lo siguiente:

La formación profesional individual o de grupo.

La formación específica o de especialización.

El entrenamiento en nuevas disciplinas y tecnologías.

El reciclaje o actualización de los conocimientos adquiridos.

3. Prospectiva educacional

Dentro de la visión de la prospectiva se ve lo siguiente:

Fases de estudio de dicha aplicación.

Análisis parciales.

Comparaciones.

Evaluación final.

4. Dinámica Pedagógica.

Se ve los planes de cómo realizar la capacitación a ciertos grupos de aspirantes que requieran la capacitación y el instructor deberá organizarse para realizar un temario interesante y adecuado para cada nivel de estudio que traigan los aspirantes o trabajadores y sobre todo mantener el interés del temario y las formas de aplicar las dinámicas que constituyan un reforzamiento de lo ya aprendido en el curso para llevarlo lo mejor posible a la práctica laboral.

5. Rentabilidad de la capacitación.

Más que nada se basa en el presupuesto y gastos que las empresas realizan, cada área tiene un presupuesto fijo en el cual lo deberán administrar lo más adecuado posible para poder desempeñar bien los gastos que logren

llegar a la meta pronosticada para el año.

Es muy importante que las personas encargadas de esta área de capacitación sean lo más cuidadosas para elaborar su plan de capacitación y que los programas estén situados a la realidad que se esta enfrentando la empresa, la economía que este atravesando el país, y que los directivos estén abiertos para visualizar que ese presupuesto logre que los trabajadores cumplan no sólo con su puesto y obligaciones ante la empresa, sino que desarrollen su plan de carrera dentro de la organización, para poder así avanzar con aspectos y entornos ambientales ajenos a la empresa.

La rentabilidad de la capacitación fracasa principalmente por algunos aspectos, tales como:

La empresa no tiene la visión de mejorar las condiciones laborales ante sus trabajadores.

El presupuesto sea tan bajo y designen mayores presupuestos para otras áreas.

Los cursos de capacitación sean obsoletos y no estén actualizados con el panorama actual que vive no solamente el país, sino globalmente.

Que los instructores no evalúen la situación que vive la empresa y no exista una detección de necesidades.

No existan evaluaciones y promociones de puestos, para el personal.

El personal no demuestre interés por asistir y aprender nuevas habilidades.

Que la empresa mejor contrate a instructores externos, en vez de actualizar y promocionar una carrera sólida, como instructores internos a sus capacitadores.

1. PLANEACION

4. EVALUACION

3. ORGANIZACION

2. EJECUCION

PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

- MICROEVALUACION
- MACROEVALUACION
- SEGUIMIENTO
- AJUSTE AL SISTEMA

- ESTRUCTURAS
- PROCEDIMIENTOS
- INTEGRACION DE PERSONAS
- INTEGRACION REC MATS

- CONTROL ADMVO Y PRESUPUESTAL
- COORDINACION DE EVENTOS
- DESARROLLO DE PROGRAMAS
- CONTRATACON DE SERVICIOS

- ESTRUCTURAS
- PROCEDIMIENTOS
- INTEGRACION DE PERSONAS
- INTEGRACION REC MATS

PROGRAMACION

EVALUACION

DIAGNOSTICO

Identificación Necesidades manifiestas

Seguimiento

Evaluación

Detecc. Necesidades Encubiertas

Costos

Fijación de Objs Generales

Instructores

Duración y horarios

Plan General de Capacitación

Políticas Generales

Objetivo de los cursos

Participantes

Contenido temático

Local

Métodos de enseñanza – aprendizaje

Modo de evaluación

Material

EJECUCION