

S. T. P. S.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR

DELEGACIÓN FEDERAL DEL TRABAJO

EN EL ESTADO DE GUANAJUATO.

DOM: FRACC. BUROCRÁTICO LOTE 16 MARFIL, GTO.

CARR. GTO-JUVENTINO ROSAS KM. 3.5

LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación y a conocer los objetivos que ésta pretende alcanzar, al operar programas de formación en el interior de las unidades productivas:

La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- 1.- Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- 2.- Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- 3.- Disminuir los riesgos de trabajo.
- 4.- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación para su análisis, se ha conceptualizado tradicionalmente en dos aspectos fundamentales: primero, referido a la tarea del sector educativo para preparar y formar a las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral, lo que representa la **capacitación para el trabajo**.

El segundo aspecto, corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral del personal que desempeña un trabajo en la organización, por lo que se le denomina **capacitación en el trabajo**; modalidades que se detallan a continuación.

Capacitación para el trabajo.- Es la dirigida por un profesor, a jóvenes en formación académica, impartida por instituciones educativas públicas o privadas, con el propósito de que los alumnos

acumulen conocimientos teóricos impartidos en base a programas educativos de carácter general.

El resultado de la formación, se mide en función del contenido del aprendizaje y por el resultado de los exámenes que presenta el educando, lo que le permite obtener una calificación y grado académico.

Capacitación en el trabajo.- Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación.

La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización.

El aprendizaje lo lleva a cabo un instructor o en su caso el supervisor del propio centro de trabajo y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad laboral, así como en la productividad y calidad de la empresa.

Ahora bien, existen otras variables que impactan en el desarrollo de los centros de trabajo y corresponden a las acciones que realizan las empresas para contribuir a la formación integral del individuo, entre las que se pueden referir:

Educación Formal para Adultos, que es el esfuerzo llevado a cabo para apoyar al personal en su desarrollo, orientado hacia la educación escolarizada.

Integración de la Personalidad, son las actividades organizadas, o eventos que mejoran las actitudes del personal hacia sí mismos y sus grupos de trabajo.

Actividades Recreativas y Culturales, son actitudes de esparcimiento necesario, que favorecen la integración del trabajador con el grupo laboral y su familia, así mismo le desarrollan la sensibilidad y la creación intelectual y artística.

ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR

- A). **Análisis Situacional**
- B). **Detección de Necesidades**
- C). **Plan y Programas de Capacitación**
- D). **Operación de las Acciones de Capacitación**
- E). **Evaluación y Seguimiento de la Capacitación**

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR:

Con el objeto de fomentar en los centros de trabajo el establecimiento de una infraestructura de capacitación, se ha conformado un mecanismo metodológico que orienta la elaboración y

desarrollo de planes y programas para formar y actualizar al personal en todos los niveles ocupacionales conforme a las necesidades reales que presenten las empresas.

Este instrumento técnico denominado **Proceso Capacitador** consta de **cinco etapas interactuantes**, con acciones específicas encaminadas al cumplimiento de objetivos comunes en la organización.

ANÁLISIS SITUACIONAL.- La capacitación es una alternativa fundamental para apoyar el crecimiento de las unidades productivas, sobre todo cuando para ello se realizan esfuerzos planeados y dirigidos en base a situaciones reales, por lo que es importante una revisión de la empresa, en cuanto a sus objetivos, metas y políticas laborales, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, etc., así como la determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones y así garantizar el éxito en la preparación integral de los trabajadores.

DETECCIÓN DE NECESIDADES.- La detección de necesidades de capacitación, consiste en desarrollar un estudio de la problemática identificada en el análisis situacional, que abarque cada nivel de ocupación laboral, para ubicar los problemas que serán resueltos con capacitación y los que requerirán de una atención distinta por parte de la empresa. Mediante la elaboración y desarrollo de planes y programas de formación integral, se buscará la solución de los primeros, dirigiendo el estudio al cumplimiento de los siguientes objetivos:

Determinar si las dificultades se localizan en los trabajadores o en la organización, con el propósito de identificar al personal que requiere capacitación.

Identificar las áreas prioritarias de atención.

Reconocer en el personal las carencias de conocimiento y habilidades, o bien la falta de un reforzamiento de sus actitudes, que repercuten en el desempeño laboral.

Definir necesidades de capacitación, tanto presentes como futuras, éstas últimas atendiendo posibles cambios en la empresa.

Con el análisis e investigación, que se lleva a cabo en esta etapa del proceso capacitador, la empresa va a disponer de datos precisos por nivel de ocupación, que le permitirán valorar no sólo las dificultades, sino también sus oportunidades y decidir acerca de las prioridades de atención.

NIVELES DE OCUPACIÓN

Nivel Organizacional.- Area específica localizada en ámbito de la empresa, en la que se llegan a presentar problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas del centro de trabajo en su conjunto.

Nivel Individual.- Se refiere a las deficiencias y limitaciones observadas en el trabajador, que le impiden un desarrollo adecuado en la ocupación laboral.

Es importante que este estudio se apoye en una técnica que oriente los esfuerzos y aporte elementos informativos confiables para organizar adecuadamente la capacitación en las empresas.

M E T O D O L O G Í A

La metodología propuesta para la detección de necesidades, consiste en la realización de cinco acciones generales, mismas que se describen a continuación:

1.- Establecimiento de una situación ideal por cada ocupación.- En este punto, se van a

determinar las condiciones adecuadas, suficientes y óptimas de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.

Asimismo se establecen los niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño de esa ocupación.

2.- Consideración de la situación real, por individuo.- Consiste en identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo, además de considerar el desempeño real del colaborador, con base en los elementos proporcionados por el perfil del puesto.

3.- Análisis Comparativo.- En este se confrontan los datos de las situaciones ideal y real, con el objeto de identificar diferencias.

La información se recopila por cada trabajador, para finalmente concentrar las necesidades de todo el personal, datos que se clasifican por ocupación laboral.

4.- Establecimiento de estrategias.- Esta acción metodológica hace referencia a la especificación de acciones clave para: establecer prioridades de capacitación, sugerir acciones de formación y sus contenidos, así como las personas y áreas para su atención.

5.- Elaboración del Informe de Resultados.- Describir el estudio, las situaciones investigadas, señalar las necesidades detectadas y precisar las acciones de capacitación a seguir.

PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.- En esta etapa, las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado Plan de Capacitación, que involucra todas las áreas de oportunidad de la empresa, que se ajusta a las características y necesidades reales detectadas en ésta, detalla el presupuesto y las inversiones que son destinadas a la preparación integral del personal y como uno de los aspectos más relevantes del Plan, se destaca su contribución al cumplimiento, de propósitos, políticas y objetivos de los trabajadores y de la propia organización.

P l a n d e C a p a c i t a c i ó n .

Es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además los lineamientos y procedimientos para su aplicación.

Elementos para elaborar un Plan.

- Niveles de Ocupación.
- Número de trabajadores por ocupación.
- Período de tiempo en que estará en vigor.
- Eventos a desarrollar (Objetivo, Contenidos temáticos, Duración e Instructor responsable).

Programa de Capacitación.

Una vez diseñado el plan, se describirán detalladamente las actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa, sin descuidar la secuencia y organización, para esto se propone lo siguiente:

1o.- Establecer Objetivos.- Consiste en describir las conductas que se esperan en los trabajadores al término de su instrucción. La redacción debe especificar las destrezas, actitudes y conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

General.- Indica los alcances que se esperan en el trabajador participante, al término del proceso de instrucción.

Particular.- Describe los alcances que deberán cubrirse con el estudio de un tema.

Específico.- Determina lo que el trabajador participante es capaz de desarrollar al término de cada actividad.

2o.- Definir los Contenidos Temáticos.- El contenido de los programas de capacitación deberá entenderse como la materia o temas que deben enseñarse para lograr los objetivos.

Para determinar el contenido, es necesario considerar la información básica de la empresa, en cuanto a los requerimientos ocupacionales, procedimientos operativos de trabajo, maquinaria, herramienta y tecnología, con la finalidad de poder dirigir esos contenidos hacia la enseñanza de conocimientos especializados según su ocupación laboral; o temas técnicos de actualización profesional o bien a la formación y desarrollo personal, etc.

3o.- Establecer una Metodología de Instrucción.- Se refiere a los sistemas utilizados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La elección del método de instrucción deberá relacionarse con los objetivos y contenidos de los programas sin dejar de considerar variables, como el número de trabajadores participantes, lugar y tiempo disponibles, recursos con los que se cuenta, etc.

Por lo anterior se deduce que no hay un modo ideal de enseñanza, el éxito del sistema elegido dependerá del cumplimiento de los objetivos; sin embargo es importante considerar elementos que guíen la aplicación de los contenidos temáticos y faciliten el aprendizaje del trabajador.

ELEMENTOS DE ENSEÑANZA.

Técnicas de Instrucción.- Procedimientos utilizados por el instructor para organizar y realizar las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Técnicas Grupales.- Desarrollo de las actividades de instrucción a través de una labor de equipo en la que se involucran los participantes, quienes comparten sus conocimientos y experiencias.

Recursos Didácticos.- Instrumentos o medios materiales que auxiliarán al instructor para comunicar el conocimiento a los capacitandos.

4o.- Evaluar la Capacitación.- Como último paso en la elaboración del programa de capacitación, se diseñan los instrumentos de valoración que dan lugar al seguimiento de las acciones para la formación del personal, lo que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos del programa, precisar el resultado de la tarea del instructor y los cambios de conducta logrados en los trabajadores participantes. Para esto es importante considerar la evaluación en tres momentos.

Evaluación Inicial.- La que se aplica al inicio del proceso de instrucción con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

Evaluación Formativa o Intermedia.- Se practica durante el desarrollo del proceso, con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se pueden corregir.

Final o Sumaria.- Se efectúa al finalizar la capacitación, para valorar el resultado de las acciones llevadas a cabo en el proceso de instrucción.

Una vez que se hayan elaborado el **Plan y Programas** y elegido el método de instrucción, se podrá iniciar la formación de los trabajadores en la empresa, temas que se tratan a continuación.

OPERACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

Etapas del proceso capacitador en la que se lleva a la práctica del programa de capacitación.

En una empresa, ejecutar acciones de capacitación significa realizar el proceso de formación de su personal.

Para el éxito en el desarrollo del programa de capacitación, es importante la consideración de las siguientes técnicas.

1o.- Elegir Opciones de Capacitación

Grupal.- Actividad en la que se reúne a un determinado número de participantes, para alcanzar un objetivo común con la capacitación.

Individual.- Cuando la capacitación se dirige a una sola persona, para transmitirle un conocimiento específico bajo condiciones particulares en horario y lugar físico.

A Distancia.- Autoadministrable, es decir que el aprendizaje tiene una orientación autodidacta, con la oportunidad para el trabajador, de superarse técnica y profesionalmente sin restricciones de horario y tiempos fijos y sin un instructor presente.

2o.- Elegir Modalidades de Capacitación

Curso.- Forma de capacitar dirigida al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, que permite combinar teoría y práctica en un tiempo mínimo recomendable de 20 horas.

Seminario.- Modalidad encaminada a la investigación o estudio específico en grupos, en los que básicamente se maneja la discusión y el análisis de los temas.

Conferencia.- Recomendable para hacerle llegar a un auditorio, la información sobre temas o tópicos novedosos.

Taller.- Manera práctica de capacitar, en la que los conocimientos adquiridos se aplican inmediatamente en ejercicios concretos. Sugerida para desarrollar habilidades y actitudes de los capacitandos.

Plática.- Conversación informal en la que se intercambia información específica. Esta modalidad se efectúa de manera rápida sin que se requiera de un tiempo y espacio determinados.

3o.- Organizar el Evento de Capacitación

Selección de Participantes.- Considerar el número de capacitandos, la edad, escolaridad, ocupación que desempeña y horarios de trabajo.

Logística del Evento.- Primeramente reconsiderar los objetivos del evento, para establecer fechas de su realización; preparación de materiales didácticos y constancias de participación, etc., así como revisar las condiciones físicas del lugar en que se llevará a cabo el evento.

4o.- Realizar los Eventos de Capacitación

Es propiamente el ejercicio del proceso de instrucción, en el que se desempeñan los instructores, con la participación activa de los capacitandos y en su caso con la intervención de los coordinadores del evento.

En la ejecución del evento es recomendable llevar un registro de los participantes y control de su asistencia.

Al término de la capacitación se deberán medir los resultados finales del evento para valorar el grado de cumplimiento de sus objetivos.

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso así como la tarea realizada por los instructores, con el objeto de precisar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de capacitación y en su caso, identificar las desviaciones y acciones correctivas que se requieran; para ello es necesario apegarse a un proceso técnico que permita lo siguiente:

- 1o.-** Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- 2o.-** Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- 3o.-** Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- 4o.-** Contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa.
- 5o.-** Conocer la efectividad de la capacitación.
- 6o.-** Proponer nuevas actividades de la capacitación.

Es importante dirigir la evaluación para obtener rendimientos individuales, conocer la eficiencia del trabajador en cada una de sus funciones y tareas, e identificar índices de productividad por áreas ocupacionales.

Se recomienda aplicar los siguientes instrumentos de evaluación:

Evaluación Diagnóstica.- Para aplicarse al inicio del proceso capacitador.

Evaluación Intermedia.- Precisa el avance durante el desarrollo de proceso.

Evaluación Sumaria.- La practicada al finalizar todas las etapas del proceso de capacitación.

La evaluación además de medir los resultados del aprendizaje, deberá comprobar la efectividad de la enseñanza, la coordinación y calidad de los eventos.

SEGUIMIENTO

Además de evaluar los resultados del proceso capacitador, es importante que después de un tiempo de haber llevado a término, se determine y analice el impacto de la capacitación en las áreas ocupacionales a través del desempeño laboral, para esto se requiere del estudio de los siguientes aspectos:

- Recursos Humanos Formales.

- Recursos Materiales y Financieros.

- Beneficios Obtenidos.

A través del seguimiento del proceso capacitador, se deberán cumplir con objetivos tales como:

- Analizar el desempeño profesional y el desarrollo de los trabajadores capacitados

- Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no la ha sido formado.

- Identificar necesidades no satisfechas de capacitación.

- Establecer condiciones actuales o deseadas.

- Determinar nuevos objetivos y metas.

- Orientar la planeación de las acciones de capacitación para su mejor operación.

- Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso capacitador para valorar la idoneidad de las entidades responsables del programa.

Al concluir la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación la empresa estará en posibilidades de retroalimentar una nueva planeación y acciones de capacitación.