

# 1. PRINCIPALES CONCEPTOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

1.1 Concepto de Capacitación

1.2 Diferencia entre capacitación y adiestramiento

1.3 Objetivo y funciones de capacitación

# Definición de capacitación

CAPACITACIÓN es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

EL ENTRENAMIENTO es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

## CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

ADIENTRAMIENTO es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad **CON BASE EN PROCEDIMIENTOS FÍSICOS**

“desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

# Objetivos y funciones de la capacitación

- El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Entre los objetivos principales de la Capacitación se encuentran los siguientes:

- Incrementar la productividad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Facilitar la supervisión del personal
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos 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 sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

# Funciones de la Capacitación

- 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.



1.4 Tipos de capacitación

1.5 Capacitación para el trabajo

1.6 Capacitación en el trabajo

# Tipos de Capacitación

- La capacitación se distingue en capacitación para el trabajo, en el trabajo, informal, formal, preingreso, inducción, promocional, técnica y conductual.
- La capacitación es un proceso que lleva a cabo el ser humano, por medio, del cual se adapta a las circunstancias que le rodean, la idea de este proceso es que la propia persona sea creadora del cambio en su entorno, y para ello es menester que adquiera una serie de habilidades que solo es posible por medio del aprendizaje.

# Capacitación para el trabajo.

- Este es un proceso donde se enfoca al personal contratado a realizar las funciones de la empresa, es decir, es un aprendizaje que se le imparte al personal nuevo con el fin de que este conozca la dinámica laboral propia de la empresa, conozca los procesos y las consecuencias que devienen de los mismos.
- La idea es ilustrar a la persona, sobre sus futuras actividades, con el fin de que esta pueda sobrellevar las mismas de forma óptima, pudiendo esta así cumplir su rol.



# Capacitación en el trabajo.

- Es una aplicación de aprendizaje complementaria a la capacitación para el trabajo, ésta representa un proceso de enseñanza por medio de la cual la persona se adapta a las nuevas oportunidades laborales que puedan surgir dentro de la misma empresa.
- Siendo necesario que la persona se adapte a las nuevas exigencias, ya que esto es parte de la capacitación, por lo general, esta se da a lugar cuando la persona desea cambiar de rol o bien de puesto; o cuando la empresa considera que ya es momento de hacer rotativa de empleados como un de las técnicas más viables para la optimización de los trabajos.

## Capacitación formal.

- Esta se corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio.
- Un ejemplo claro de este tipo de capacitación podemos apreciarlo en los seminarios y talleres, los cuales pueden transmitir un conjunto de información o bien de saberes para el beneficio de aquellos que cursan el proceso educativo.

## Capacitación informal.

- Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo.
- La transmisión de esta información, tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo.

1.9 Etapas de capacitación

1.10 Planeación

1.11 Ejecución

1.12 Evaluación

# Gestión de la Capacitación

Diagnóstico de Necesidades

Establecimiento del Plan de Capacitación

Ejecución y Administración de Programas

Evaluación e Impacto

## ***FUNCIONES EN CADA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN***

<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b>	<b>DECISIÓN EN CUANTO A LA ESTRATEGIA</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN O REALIZACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>
<p style="text-align: center;"><b>DNC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcance de los objetivos de la organización</li> <li>2. Requisitos básicos de la fuerza laboral</li> <li>3. Resultados de la evaluación del desempeño</li> <li>4. Problemáticas del sistema productivo</li> <li>5. Problemas de interacción humana</li> <li>6. Reportes de resultados</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A quién capacitar</li> <li>2. Cómo capacitar</li> <li>3. En qué capacitar</li> <li>4. Dónde capacitar</li> <li>5. Cuándo capacitar</li> <li>6. Cuánto capacitar</li> <li>7. Quién capacitará</li> </ol> <p style="text-align: center;">Retroalimentación</p>	<p style="text-align: center;"><b>REALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impartición de la capacitación               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interna</li> <li>2. Externa</li> </ol> </li> <li>2. (Lugar y responsables de dar capacitación)</li> </ol> <p style="text-align: center;">Retroalimentación Resultados satisfactorios</p>	<p style="text-align: center;"><b>EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento y comprobación</li> <li>2. Verificación de lo planeado contra los resultados</li> </ol> <p style="text-align: center;">Retroalimentación Resultados insatisfactorios</p>

# Definición y búsqueda de sentido de la capacitación

- Se deberá contar con la Visión y la Misión del departamento y/o sistema de capacitación, donde se pueda percibir con claridad por qué y para que existe éste. Así mismo se deberán definir o seleccionar un conjunto de Valores cuya pretensión sea la de regir o normar al sistema o la función de capacitación, es decir, que existan principios reguladores de la misma para evitar que ésta se desvíe.
- De esta forma se contará con una especie de dirección y sentido de la capacitación, porque en conjunto, estos tres elementos, la visión, la misión y los valores darían origen a lo que debería ser un sistema integral de capacitación, es decir, la Filosofía de como se quiere que sea la capacitación institucional en la empresa.

# Establecimiento de objetivos y metas

- A partir de lo anterior, se deberán definir y establecer objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazos de capacitación, desde luego alineados con la estrategia general del negocio, esto es, que la planeación estratégica de la capacitación en todo momento deberá estar alineada y subordinada a la planeación estratégica integral, los objetivos y metas a establecer deberán coincidir y apoyar a los objetivos y metas organizacionales, éstos deberán ser comunicados y compartidos con el resto del personal para establecer el compromiso de logro en todos los niveles de la organización o en quienes recaiga la responsabilidad de que se imparta la capacitación en la empresa.

# 1. Diagnóstico situacional de la organización

- La empresa deberá realizar un previo análisis de sus condiciones favorables y desfavorables, es decir, clarificar sus fuerzas y debilidades para implementar un programa de capacitación, analizar si cuenta con los recursos necesarios, al igual, deberá revisar o tomar en cuenta todas las condiciones desfavorables o amenazas que se le pudieran presentar y las oportunidades que podría aprovechar en caso de implementar su programa de capacitación y desarrollo. De esta forma la inversión podrá ser mejor enfocada y dirigida a áreas que tengan una verdadera necesidad de capacitación y por ende impartir la capacitación que en realidad se requiera y no dar capacitación a “diestra y siniestra”, sin una verdadera necesidad y aprovechamiento.



# Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (Chiavenato, 2007, p. 390):

- Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en que área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
- Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita?. Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

## 2. Desarrollo de planes y programas de capacitación

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son:

- 1) establecimiento de los objetivos de la capacitación,
- 2) estructuración de contenidos de la capacitación,
- 3) diseño de actividades de instrucción,
- 4) selección de recursos didácticos y
- 5) diseño de un programa o curso de capacitación

# Establecimiento de objetivos de la capacitación

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a:

- 1) los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal;
- 2) quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias, y
- 3) los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación.

# Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son:

- 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto;
- 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y
- 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración

- De aquí que para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño de la misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, esto es, adquirir un conocimiento o aptitud, y esto son:

- 1) conocer,
- 2) comprender,
- 3) aplicar,
- 4) sintetizar y
- 5) evaluar,

esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada.

Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas y en el hacer, esto es, en el desarrollo de habilidades psicomotrices:

Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación.

Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, éstas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración.

# Estructuración de contenidos de la capacitación

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones.

El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes



# Diseño de un programa o curso de capacitación

- Definir y establecer el objetivo general del curso es el primer paso y consiste en formular los objetivos generales de la capacitación, que se determina en el diagnóstico de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Este objetivo orienta en la selección del contenido de la capacitación, es decir, los temas que deberá cubrir el programa; el enfoque de la capacitación, o sea el cómo se desarrollarán los temas, ya sea mediante exposición o mediante ejercicios de participación, etc. y finalmente, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final del curso. Desarrollar el plan general del curso implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa que revele los temas y las áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general
- Determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de lo posible. Todo esto se requiere porque las habilidades sólo pueden desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso.

# 3. Impartición o ejecución de la capacitación

- Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:
- Decidir a quien contratar o designar a un instructor interno
- Preparar los manuales del curso
- Preparar el material didáctico
- Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.
- Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso
- Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados
- Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
- Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario
- Declarar iniciado el evento
- Supervisar la evolución del curso para corregir algun imprevisto
- Designar quien, o realizar personalmente la evaluación
- Preparar y entregar las constancias de participación
- Cerrar el evento
- Realizar los pagos derivados del evento, en su caso
- Realizar los registros estadísticos
- Generar los reportes de los resultados obtenido

## 4. Determinación del proceso de evaluación

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de como se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos.

Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación:

1. La reacción del grupo
2. El conocimiento adquirido
3. La conducta modificada o desarrollada
4. Los resultados en los puestos de trabajo
5. Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
6. La logística y coordinación para la impartición
7. El material didáctico y equipo de apoyo
8. Contenido y suficiencia del programa
9. Técnicas didácticas utilizadas por el instructor
10. Nivel de conocimientos y habilidades del instructor
11. El costo-beneficio

En consecuencia, se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición del mismo, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos, pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades.

Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación, podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación del desempeño, entre otros.

En este apartado, sólo corresponderá aplicar los métodos recomendados en la sección del diseño del método de evaluación al momento de diseñar el programa de capacitación a implementarse.

Siguiendo con el modelo propuesto por, William B. y Davis en la figura número 4, se deberá proceder a aplicar los cuestionarios, las entrevistas o la técnica que se haya designado al respecto, y/o realizar el monitoreo necesario para verificar que se hayan alcanzado los objetivos planteados al inicio del programa.

# EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

## ACCION DE CAPACITACION

### 1. Reacción:

Para reunir e interpretar evidencias sobre:

- ❖ Organización
- ❖ Desempeño de los docentes
- ❖ Calidad de la capacitación
- ❖ Organización

¿CUANTO GUSTÓ EL PROGRAMA?

### 2. Aprendizaje:

Reunir evidencias sobre los aprendizajes logrados.

¿CUANTO APRENDIÓ?

# EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

## ACCION LABORAL

### 3. Aplicación o transferencia

Implica reunir evidencias sobre desempeño individual del participante en su acción laboral.

¿QUÉ CAMBIOS EN LA CONDUCTA DE TRABAJO HAN RESULTADO?

### 4. Resultados:

Reunir evidencias sobre cambios en indicadores de la Organización

- ❖ Reducción de costos
- ❖ Disminución del ausentismo
- ❖ Aumento de la productividad
- ❖ Mejora de la calidad

¿CUANTO APORTÓ?

# **OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

**Que te haya gustado, no significa  
que hayas aprendido**

**Que hayas aprendido no significa  
que puedas hacer**

**Que puedas hacer no significa  
que estés aportando**



# PRINCIPALES ERRORES DEL DISEÑO

## Formulación de los objetivos

- ❖ Reacción en cadena de errores al resto del diseño de la capacitación.
- ❖ Impide a los proveedores comprender qué es lo que necesita la organización.

Capacitación es un medio para satisfacer una necesidad, por lo tanto, los objetivos deben tener relación con la satisfacción de la necesidad.

## Elección de la metodología

La mayoría de las veces obedece más al dominio cognoscitivo o del saber más que a los dominios psicomotriz y afectivo.

**Buen diseño de las actividades de capacitación:** cada uno de sus elementos están bien planteados (claridad y especificidad) y son coherentes entre sí (objetivos, contenidos, metodologías).  
Revisar antes de impartir la capacitación.

- 1.8 El marco legal de la capacitación se encuentra en el siguiente documento de la página web.