

¿Qué es un Programa de Capacitación y Desarrollo?

Es un conjunto de actividades planificadas cuyo propósito es mejorar el desempeño presente o futuro de los empleados de su organización, a través de la modificación o potenciación de sus conocimientos, habilidades o actitudes.

¿Por qué es importante capacitar a sus trabajadores?

Toda la gestión de las empresas depende de sus colaboradores quienes son los encargados de diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar un trabajo, controlar un resultado o realizar una actividad o tarea. En otras palabras, el 100% de los ingresos y el 100% de los costos y gastos de una empresa dependen de las personas: el Capital Humano.

Una gestión empresarial moderna reconoce la importancia del Capital Humano en las organizaciones, así como la responsabilidad de desarrollar su principal fuente de riqueza: el Capital Intelectual a través de la constante Capacitación y Desarrollo del personal, cambiando el paradigma de que la "Capacitación es un Gasto" por el de "Capacitación es una Inversión".

Cuando en su empresa se invierte en Capacitación, es decir se plantean procesos y programas de Capacitación alineados con los objetivos de su negocio, asegura el retorno de su inversión.

Algunos beneficios de implantar un Programa de Capacitación y Desarrollo:

Beneficios para las empresas:

- ➔ Incrementa la productividad y calidad del trabajo
- ➔ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- ➔ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ➔ Mejora la relación jefes-subordinados

Beneficios para tus trabajadores:

- ➔ Ayuda a sus colaboradores en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- ➔ Aumenta la confianza, autoestima, la posición asertiva y el desarrollo
- ➔ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- ➔ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- ➔ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Guía práctica para diseñar un Programa de Capacitación y Desarrollo

Con cierta frecuencia, las empresas deciden tomar un programa de capacitación porque alguien ha oído que la competencia lo está realizando, porque se ha anunciado o comercializado con éxito un programa de capacitación, o porque un buen vendedor supo colocar adecuadamente su producto en determinada empresa. Puesto que la capacitación resulta tan vital y costosa para las organizaciones, los criterios de selección e implantación de un Programa de Capacitación deben basarse en necesidades reales y no en otro tipo de consideraciones.

1. Diagnosticar las necesidades de Capacitación en la organización

El primer paso para establecer un eficiente Programa de Capacitación y Desarrollo (PCD) es analizar las necesidades de su empresa. Con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita la capacitación, cuál debe ser el contenido y qué personas de su empresa deben capacitarse en determinados conocimientos, habilidades y destrezas.

Existen dos formas para determinar o identificar necesidades de capacitación: el análisis de necesidades por niveles (de la organización, de funcionamiento o tarea y de la persona individualmente hablando) y el análisis del rendimiento o desempeño del trabajador. Nos centraremos en el primer método por ser el más amplio y porque el segundo es tema de una guía completa de la ABE mediante los Programas de Evaluación del Desempeño (PED).

Análisis a nivel de la organización: El análisis comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización en su conjunto.

- ¿En algunos puestos de trabajo clave, dependemos de una sola persona? ¿Tenemos personal “suplente” en puestos críticos, en caso el “titular” no se encuentre disponible?
- ¿El rendimiento de los trabajadores es satisfactorio, regular o insatisfactorio?
- ¿Si el rendimiento es insatisfactorio, es debido a la falta de conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador o a alguna máquina o herramienta que no funciona adecuadamente?

Debe tomar en cuenta que diferentes grupos de trabajo tienen diferentes necesidades de capacitación: supervisores de línea, mandos medios, alta gerencia.

Análisis a nivel de tarea: Es preciso determinar qué tareas deben realizarse en cada puesto de trabajo, las habilidades necesarias para realizarlas y el nivel de rendimiento mínimo aceptable.

- ¿Cuál es la frecuencia de esta tarea?
- ¿Qué importancia tiene para la empresa, en cuanto a valor añadido y repercusiones de un rendimiento deficiente?
- ¿Es muy difícil aprender a realizar esta tarea?

Sin lugar a duda, los esfuerzos de capacitación deben dirigirse de forma selectiva hacia las tareas más frecuentes, importantes y difíciles de aprender.

Análisis a nivel de personas: El análisis se centra en sus trabajadores y busca descubrir discrepancias entre el rendimiento real y los niveles mínimos aceptables.

- ¿Quién o quiénes necesitan capacitación?, ¿De qué tipo?
- ¿Qué habilidades se requieren?, ¿Cuentan con las habilidades requeridas?
- ¿Están sus trabajadores en condiciones físicas y mentales de rendir adecuadamente?
- ¿Están disponibles los recursos necesarios para realizar su trabajo?
- ¿Se recompensa a los trabajadores por rendir adecuadamente?
- ¿Se critica el trabajo deficiente?, ¿Se elogia el buen rendimiento?

2. Plantear los objetivos que quiere lograr con la capacitación

Luego que ha determinado cuáles son las necesidades de capacitación en su empresa, defina los objetivos que quiere lograr con un Programa de Capacitación y Desarrollo.

- ¿Qué conocimientos, habilidades y destrezas deben adquirir sus trabajadores?
- ¿En qué grado deben adquirir y dominar dichas habilidades?
- ¿Qué programas de capacitación son los más adecuados para las habilidades requeridas?
- ¿Quiere que sus trabajadores se especialicen en una tarea en especial o que desarrollen polivalencia?

Una vez definidos los objetivos que quiere lograr con la capacitación, es conveniente determinar algunos Indicadores de Mejora que le ayuden a verificar si el PCD ha alcanzado sus objetivos con respecto a las mejoras en su empresa, por ejemplo:

- ¿En qué porcentaje ha mejorado la calidad de sus productos?
- ¿En cuánto ha mejorado la productividad de sus trabajadores?
- ¿Sus clientes reciben ahora una mejor atención de parte de sus trabajadores?
- ¿Se ha logrado reducir las mermas, reprocesos y tiempos improductivos, en qué porcentaje?

3. Determinación de programas y acciones específicas de capacitación

El éxito en la implantación de un PCD depende de la elección de los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado en las condiciones adecuadas. En términos más concretos, las siguientes preguntas pueden ayudarle a decidir la instauración del programa:

- ➔ ¿Tiene disponible un presupuesto para el Programa de Capacitación y Desarrollo?
- ➔ ¿Quién participará en el programa?, ¿Cuántos trabajadores participarán?
- ➔ ¿Quién impartirá la capacitación?, ¿Supervisores de línea, personal de RRHH, especialistas de otras área en la empresa, asesores externos, instituciones especializadas en el tema?
- ➔ ¿Qué medios se utilizarán?, ¿Clases presenciales o virtuales?, ¿Conferencias, debate de casos, auto-instrucción?
- ➔ ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje que alcancen?, ¿Conocimientos básicos, adquirir nuevas habilidades, desarrollar al máximo las habilidades ya existentes?

4. Evaluación de Resultados, a través de encuestas o reuniones grupales

La evaluación de los PCD es una actividad útil y necesaria, a pesar que en la práctica, a menudo, no se lleva a cabo. No obstante, sin la evaluación de los resultados es imposible determinar si el programa ha cumplido sus objetivos.

Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad y sus indicadores, la realización de entrevistas y de pruebas objetivas, los resultados de la evaluación de desempeño PED, las encuestas de actitudes y los ahorros en gastos, por mencionar solo algunas. Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de capacitación supone responder las siguientes preguntas:

- ➔ ¿Se ha producido algún cambio?
- ➔ ¿Se debe el cambio observado al Programa de Capacitación?
- ➔ ¿Se relaciona verdaderamente el cambio con el logro de los objetivos de tu empresa?
- ➔ ¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo Programa de Capacitación?

Si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación de los PCD, la mayoría de especialistas están de acuerdo en que deben incluir al menos cuatro componentes:

- ➔ **Respuesta a la formación: ¿Qué piensan los participantes del Programa de Capacitación?** Este es el componente más habitual, pero puede ser el que lleve a mayor confusión, esto es, no hay pruebas aparentes de que se hayan producido cambios.
- ➔ **Aprendizaje: ¿En qué medida han aprendido sus empleados lo que se les ha enseñado? ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades que se habían fijado como objetivos del Programa? ¿Pueden mostrar los comportamientos adecuados?**
- ➔ **Comportamiento: ¿Qué cambios de comportamiento se han producido en su empresa como consecuencia de haber realizado el Programa de Capacitación? ¿Sus empleados pueden ahora hacer cosas que antes no podían hacer?**
- ➔ **Resultados: ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a productividad?** (Es decir, productividad en sentido amplio: asistencia, mejoras en la calidad, ahorro en los costos, tiempos de respuesta, etc.).

5. Diseñando el Programa de Capacitación y Desarrollo:

Ahora que conoces algunas pautas indispensables para diseñar un adecuado PCD te presentamos un ejemplo ilustrativo:

Pasos	Ejemplo
a. Diagnosticar las necesidades de Capacitación en su empresa	Sus trabajadores no tienen conocimientos de mecánica básica. Cuando hay una falla en alguna maquinaria y/o equipo, por muy leve que sea, deben esperar a que llegue un técnico para que haga las reparaciones y pierden mucho tiempo productivo.

b. Establecer objetivos del Programa de Capacitación y Desarrollo. Indicadores de Mejora a utilizar.	Capacitar a 3 trabajadores por cada turno de trabajo en reparaciones sencillas y labores básicas de mantenimiento preventivo. <u>Indicadores de Mejora:</u> a) Horas de tiempo improductivo por avería, menor a 45 horas mensuales. b) Horas dedicadas a mantenimiento preventivo, mayor a 6 horas mensuales.
c. Definir el Programa de Capacitación 1. ¿Quiénes participarán en el Programa? 2. ¿Quién dictará el curso? 3. ¿Qué metodología se utilizará? 4. ¿Cuál es el nivel de aprendizaje que deben lograr?	1. Participarán 3 trabajadores de cada turno, de preferencia si tienen conocimientos básicos de mecánica. 2. Instructores del SENATI. 3. Curso presencial de tres meses en las instalaciones del SENATI Norte. 4. Deben alcanzar certificado de mecánica básica expedido por el SENATI.
d. Evaluar resultados tangibles	1. ¿Qué opinan los asistentes sobre el nivel del curso en SENATI? 2. ¿Han adquirido los conocimientos de mecánica básica? ¿Los han puesto en práctica en sus labores? 3. ¿Qué cambios se han producido? ¿Ahora realizan tareas que no podían hacer antes?
e. Indicadores de Mejora - Criterios de medición	1. ¿En cuánto se han reducido las horas de tiempo improductivo por avería de máquinas? 2. ¿Cuántas horas se dedican al mes en mantenimiento improductivo?

6. Algunas consideraciones finales

6.1 Antes del Programa de Capacitación:

- Al momento de designar quiénes asistirán al Programa de Capacitación, trate de formar grupos homogéneos en cuanto a capacidad y estilo preferido para el aprendizaje. Si bien los objetivos del PCD son los mismos, un grupo homogéneo o “parejo” de asistentes al curso permite mejorar resultados.
- Otro aspecto a tomar en cuenta es si sus empleados están motivados e interesados por aprender. Si el personal está motivado para cambiar y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y conductas diferentes, es probable que el PCD tenga más éxito.
- Cuando se establezca el nivel de rendimiento deseado luego del PCD, también debe definir la recompensa que recibirán por rendir eficientemente. Si su trabajador conoce la recompensa, tendrá una mayor motivación por participar activamente en el curso y aprender todo lo que pueda.

6.2 Durante el Programa de Capacitación:

- Sus trabajadores deben participar activamente en el curso, directa (práctica inmediata) o indirectamente (representación de papeles o simulacros). A través de la participación activa sus trabajadores estarán más atentos e interesados en el curso de formación.
- Debe darse a las personas la oportunidad de poner en práctica los nuevos conocimientos, habilidades y conductas que están aprendiendo. Es imposible encontrar un jugador profesional de fútbol o un pianista talentoso que no practiquen varias horas al día. Recuerde: “La práctica hace al maestro”.
- Establecer objetivos concretos y que puedan ser alcanzados por los asistentes al curso. Solamente cuando las personas se sienten capaces de lograr el objetivo, se motivan para hacerlo. Deben recibir retroalimentación permanente y precisa sobre su rendimiento.

6.3 Después del Programa de Capacitación:

- Establecer un mecanismo de control para ver si se están aplicando los nuevos conocimientos, habilidades y conductas. Es probable que una vez que finalice el curso, los participantes vuelvan a sus conductas y comportamientos anteriores.
- Para asegurarse de que se aplican los nuevos conocimientos y conductas adquiridos o aprendidos, evalúe la conveniencia de un Programa de Reconocimiento.

