TEMARIO UNIDAD III

**Programa De Capacitación De Personal De Una Empresa**

**Los programas de capacitación de personal son un elemento fundamental de cualquier empresa exitosa.**

**Todas las compañías necesitan contar con los mejores profesionales, apoyarles en su desarrollo y dotarles de las herramientas y habilidades necesarias para desempeñar mejor su trabajo.**

Esto es especialmente así en los actuales tiempos de transformaciones tecnológicas que vivimos.

**Los beneficios de poner en marcha programas de capacitación de personal son numerosos.**

* **Se consigue así atacar las carencias dentro de la organización,** logrando mejores resultados (más ventas, más clientes, mayor productividad, mejor atención al cliente, menos gastos…)
* Contar con buenos programas de capacitación de personal es una forma de atraer y retener talento, de mejorar el ambiente laboral y de asegurarte de que tus empleados siguen progresando en sus carreras.

Esto debe traducirse no sólo en una fuerza laboral más feliz, sino también en procesos de *integración* más efectivos y en menores tasas de abandono.

A pesar de todas estas ventajas, desarrollar un buen programa de capacitación de personal no es sencillo. Para ayudarte en esta misión, hemos elaborado esta guía en la que te explicamos paso a paso cómo hacerlo con éxito:

1. **Identifica las necesidades de tu empresa**
2. **Define los objetivos pedagógicos de tu programa de capacitación de personal**
3. **Identifica a quién va dirigido el programa de capacitación de personal**
4. **Selecciona o elabora el programa de capacitación de personal más adecuado**
5. **Comunica y difunde tu programa de capacitación de personal**
6. **Implementa tu programa de capacitación**
7. **Obtener retroalimentación y evaluar el programa de capacitación**

**Paso 1. Identifica las necesidades de tu empresa**

Antes de nada, es fundamental que identifiques una necesidad en tu empresa o un objetivo de negocio al que quieres contribuir. Éste debe ser el principio y el fin de todo tu programa de capacitación de personal; pase lo que pase, nunca te olvides de que tu prioridad número uno es responder a esa necesidad y apoyar la consecución de esos objetivos de negocio.

**En esta fase inicial, es importante que hables con el comité de dirección, y con los responsables jefes de los departamentos implicados.** Cuanto más conozcas sobre las necesidades reales de la compañía, más fácil te será diseñar un programa de capacitación que ayude a los empleados a realizar mejor su trabajo. Además, contar con el apoyo de la dirección puede ser una gran ayuda a la hora de comunicar e implicar al conjunto de la plantilla.

## Paso 2. Define los objetivos pedagógicos de tu programa de capacitación de personal

Una vez que ya sabes lo que quieres conseguir, ahora tienes que identificar cómo hacerlo. Debes hacer un análisis de qué tipo de tareas se pueden hacer mejor y de **cuáles son los conocimientos, habilidades o actitudes que los empleados deben adquirir para poder mejorar los resultados de la empresa**. A menudo a este elemento se le denomina performance gap (brecha de rendimiento); y tu misión será precisamente acabar con esa brecha.

En algunas ocasiones, la brecha puede ser dominar una nueva tecnología o software, desarrollar habilidades de liderazgo o trasladar el conocimiento sobre una nueva legislación o un nuevo producto. Si, por ejemplo, el sector de tu empresa está viviendo cambios en el tipo de contratos que se firman o en el tipo de cliente al que hay que convencer, probablemente sea una buena idea mejorar las habilidades de negociación del equipo comercial para que puedan hacer frente a este nuevo reto.

Para ayudarte a definir los objetivos pedagógicos de tu programa de capacitación de personal, te recomendamos que sigas el modelo **SMART** (por sus siglas en inglés):

* **Específicos (**specific**)**. Los conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados deben ser definidos con exactitud, específicos y comprensibles por todas las partes.
* **Medibles (**measurable**)**. La única forma de evaluar la efectividad de un programa de capacitación es midiéndolo. Asegúrate de que, desde el principio, tienes una forma de medir los resultados de la capacitación y la consecución de los objetivos pedagógicos.
* **Alcanzables (**achievable**)**. Los empleados deben poder alcanzar, de una forma realista, los objetivos definidos en el programa de capacitación de personal. No crees expectativas demasiado altas porque solo producirán frustración. Sé realista.
* **Relevantes (**relevant**)**. Los objetivos pedagógicos deben ser importantes para la compañía, pero también para el puesto de trabajo que desarrolla el empleado.
* **Plazo de tiempo (**time-bound**)**. Debes establecer un período de tiempo limitado en el que los empleados deben ser capaces de adquirir los objetivos pedagógicos establecidos.

## Paso 3. Identifica a quién va dirigido el programa de capacitación de personal

Después de haber resuelto los dos puntos anteriores, ha llegado el momento de seleccionar a las personas a quién se va a dirigir la capacitación.

En este punto lo más importante es que selecciones a aquellas personas (o departamentos) que pueden tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos de la empresa (definidos en el paso número 1). Recuerda que tu misión es impactar positivamente en la compañía, así que identifica a los empleados que pueden marcar la diferencia y que más alineados están con esos objetivos.

Además, realiza un análisis de cómo son estos empleados (edad, estudios, perfiles profesionales, aficiones, nivel tecnológico, etc) y de cuáles son sus necesidades. No te olvides de conocer sus prioridades en cuanto a los programas de capacitación (¿prefieren la capacitación presencial u online? ¿cuándo les gustaría hacer la capacitación? ¿en qué época del año les viene mejor?), lo que sin duda te ayudará en los siguientes pasos.

**Implícales todo lo que puedas en el programa de capacitación de personal porque la mejor forma de garantizar su éxito es contando con el apoyo de los propios empleados.** Si diseñas un curso que va en su propio beneficio (y consigues que ellos lo vean así) habrás empezado ya con buen pie.

## Paso 4. Selecciona o elabora el programa de capacitación de personal más adecuado

Este es uno de los pasos más delicados y donde probablemente vas a invertir más tiempo. Una vez que has identificado los objetivos de la empresa a los que quieres contribuir, los objetivos pedagógicos y la fuerza laboral que va a realizar la capacitación, necesitas encontrar los cursos y contenidos que van a lograr todo lo anterior.

Aquí existen cientos o miles de opciones que debes analizar en función de las características de tu empresa y de tus trabajadores. Al margen de las particularidades de cada compañía, los siguientes consejos generales pueden ayudarte a tomar una decisión:

* **Piensa en el formato.** Una de las decisiones más importantes tiene que ver con el tipo de capacitación que vas a ofrecer. Puede ser presencial (a través de clases magistrales, workshops, talleres, discusiones en grupo…) u online (vídeos tutoriales, presentaciones PowerPoint, videojuegos, lecturas, documentos prácticos, chats…). Asegúrate de elegir la que mejor se adapta a tus objetivos pedagógicos y a tu público.
* **Utiliza Combinar Formato**. Si puedes, combina distintos formatos. Podrás aprovechar lo mejor del mundo online y offline y te asegurarás de la efectividad de los cursos y de poder llegar a toda la plantilla.
* **Fomenta la Practica**. En la medida de lo posible, facilita la práctica. Está demostrado científicamente que el cerebro se estimula más cuando aprendemos practicando. Incluye el mayor número de ejercicios prácticos y utiliza simuladores para aumentar el impacto de tus programas de capacitación de personal.
* **Divide los contenidos y dosifica la capacitación**. Independientemente de la complejidad de tu programa de capacitación, intenta dividir el contenido pedagógico en pequeños trozos (o en períodos de tiempo bien delimitados). De esta forma permitirás que los empleados puedan organizar mejor su tiempo y además les darás tiempo para interiorizar y digerir los conocimientos.
* **Apuesta por la gamificación y los videojuegos**. Para luchar contra el aburrimiento y la falta de actividades, [no dudes en incorporar técnicas de gamificación o videojuegos a tus programas de capacitación](https://game-learn.com/game-based-learning-formacion-corporativa/). Lograrás despertar el interés de los empleados, motivarles y sobre todo mejorar la efectividad pedagógica de la capacitación.

**Paso 5. Comunica y difunde tu programa de capacitación de personal**

Aunque suele ser un paso a menudo obviado por los profesionales de recursos humanos y capacitación y desarrollo, no te olvides nunca de diseñar una ambiciosa campaña de comunicación y marketing. Recuerda que no hay nada más inútil que un programa de capacitación muy bien diseñado del que nadie ha oído hablar.

Para evitar que te pase esto, te recomendamos seguir los siguientes consejos:

* **Explica con todo lujo de detalles los objetivos de la capacitación**, el tiempo que tienen para completarla, los beneficios que tendrá para ellos y cualquier aspecto técnico y logístico a tener en cuenta.
* Escoge un proveedor que disponga de **materiales de comunicación y marketing** para poder promocionar sus programas de capacitación dentro de la empresa (pósters, tráilers, vídeos, emails…).
* **Sé visual**. No envíes textos larguísimos que nadie va a leer. Usa infografías, vídeos y otros materiales gráficos que llamen la atención de tus empleados.
* **Utiliza todos los canales** y recursos tecnológicos a tu alcance: campañas de email, vídeos, WhatsApp, llamadas de teléfono, redes sociales…
* Haz énfasis en los **beneficios personales y profesionales** que acarreará para los empleados realizar la capacitación.
* **Sé original**. Rompe esquemas con tu campaña de comunicación. Utiliza el humor, el misterio y la sorpresa.

**Paso 6. Implementa tu programa de capacitación**

Después de haber definido los objetivos de la capacitación y de haber informado a los empleados, ha llegado el momento de la verdad: debes poner en marcha tu programa de capacitación y sobre todo hacerlo con éxito.

**Antes de nada, asegúrate de que toda la infraestructura y todos los aspectos logísticos están preparados.** Si necesitas salas para una clase presencial, resérvalas con antelación; comprueba todas las veces que sea necesario que los ordenadores, reproductores de vídeos y cualquier otro tipo de *software* funcionan a la perfección; cubre todas las necesidades de los profesores, en especial si han tenido que viajar o tienen alguna necesidad especial; asegúrate de que todo el equipamiento para las clases prácticas está disponible y funciona sin problemas.

**Durante todo el tiempo que dure la capacitación, no te olvides de monitorizar (a poder ser cada pocos días o todas las semanas) el progreso de los alumnos.** Puedes dividir esta tarea entre varios responsables de capacitación o pedirle ayuda a los mánagers. Lo que es imprescindible es que te asegures de que el programa de capacitación se ha lanzado con éxito, los empleados están participando en las clases y de que progresan según los tiempos marcados. En caso de que no sea así, identifica el problema y soluciónalo cuanto antes.

**Paso 7. Obtener Retroalimentación y evaluar el programa de capacitación**

Una vez que ha concluido el programa de capacitación de personal, es el momento de obtener la mayor retroalimentación posible por parte de los empleados y sobre todo de evaluar su efectividad.

Para ello, es recomendable seguir (y adaptar en función de tus necesidades) el famoso modelo de [Donald Kirkpatric](https://en.wikipedia.org/wiki/Donald_Kirkpatrick), que se divide en cuatro partes:

* **Reacción.** La primera forma de evaluar tu programa de capacitación es a través de entrevistas y encuestas. Pregúntales a tus empleados si les ha gustado la capacitación, si la recomendarían a sus compañeros y qué han aprendido. Es importante que las entrevistas y encuestas se realicen antes de empezar la capacitación, durante y después de la misma.
* **Aprendizaje**. En esta fase debes evaluar si los empleados han logrado conseguir los objetivos pedagógicos que te habías marcado en el paso dos. Es aquí cuando debes llevar a cabo los exámenes, tests o pruebas prácticas que habías definido para poder evaluar con precisión si efectivamente la capacitación ha mejorado su rendimiento.
* **Comportamiento**. Hay ocasiones en las que una capacitación busca cambiar los hábitos, el comportamiento o la actitud general de los empleados. Medir esto requiere sobre todo de un período de tiempo más largo y de varios exámenes en distintos momentos después de la capacitación. En muchas ocasiones, los mánagers de cada equipo podrán ayudarte a la hora de evaluar estos cambios de comportamiento en el conjunto de la organización.
* **Resultados**. Ha llegado el momento de volver al paso número uno. ¿Se ha conseguido el objetivo de negocio que nos habíamos marcado? ¿Se ha logrado, gracias al programa de capacitación de personal, que el conjunto de la empresa mejore en las áreas identificadas? Para ello deberás analizar las métricas concretas que te habías fijado como meta al principio de la capacitación. Es el momento de la verdad.

Administra La Logística De Capacitación Utilizando Las Tecnologías De Comunicación.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s) se refieren a un conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática hardware y software y las telecomunicaciones que tienen la peculiaridad de posibilitar la generación, el almacenamiento, el procesamiento y la transmisión de información.

Estas se han convertido en elementos particulares inherentes al avance de todas las esferas de la vida, donde la información pasa a ser una fuente importante para el desarrollo de la sociedad. Con ellas se ha generado un incremento vertiginoso en la producción de conocimientos, cuya transmisión adquiere cada vez mayor importancia en el mundo real.

Desde la perspectiva organizacional, la innovación tecnológica se ha observado como un proceso de adelanto que incluye aspectos centrales, como: los recursos humanos y su gestión de trabajo integral con el propósito de dar respuesta oportuna a sus necesidades. Estas innovaciones han tenido lugar en distintos aspectos tales como: humanización del trabajo, mejoramiento de las relaciones organizacionales, incremento de la capacitación y desarrollo, entre otros.

En cuanto al mejoramiento profesional, las TIC’s se refieren al desarrollo de capacidades y aptitudes de los individuos para que ellos informen sobre las demandas y potencialidades del mercado laboral, reflexionen sobre sus propias competencias y limitaciones y cómo ellas se constituyen en fortalezas o debilidades para incrementar su valor en el trabajo.

El uso de TICS favorece que estos procesos de capacitación puedan darse de varias formas como pueden ser: medios audiovisuales, espacios virtuales o mixtos, es decir combinando la parte presencial y virtual. En todo caso la elección de una u otra forma o modalidad dependerá de la necesidad de información existente, los recursos disponibles y los intereses de la institución y sus colaboradores. **Estamos ante un panorama en donde en las organizaciones ya no desarrollan programas de capacitación presencial, sino que han dado lugar a la capacitación a distancias a través de plataformas educativas, lo que llamamos E-learning.**

Al diseñar un programa de capacitación utilizando las TICS tenemos que considerar que para que se desarrolle adecuadamente debe considerarse un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida, un aprendizaje de carácter flexible (modificable), articulado e integrado al contexto del trabajo, que tome en cuenta aspectos fundamentales como: el saber, saber hacer, saber ser, además de trabajar de forma colaborativa, que involucre a todas las personas de la empresa desde el nivel directivo (empresarios), en el nivel gerencial (mandos medios) y en el operativo (trabajadores).

Evalúa Y Da Seguimiento Al Programa De Capacitación.

EVALUACION DE LA CAPACITACION

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.  
  
**En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.**  
Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos.

**Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y** destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto han modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresaE

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

**Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.**

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilito su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.

Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.