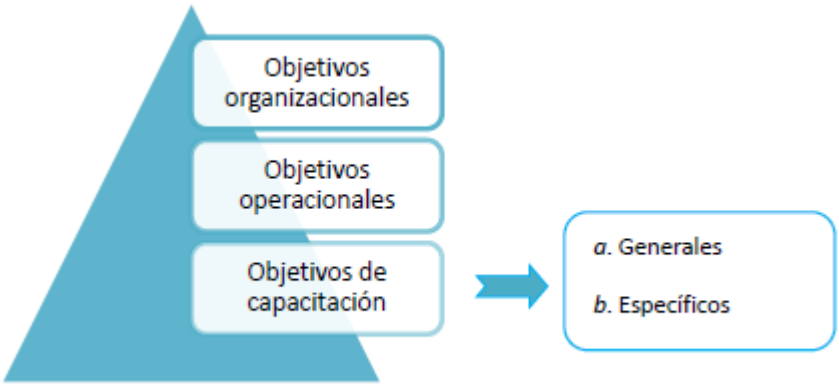
2.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Todo proceso requiere de ser planificado para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos que se propone, la capacitación no es la excepción. El plan de capacitación implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico. A continuación se analizará cada una de las fases más relevantes del proceso de capacitación.

2.1.1. Objetivos del plan de capacitación

Los objetivos pueden ser clasificados en función de lo que se pretende lograr en cada fase de la capacitación, de este modo se tiene que existen varios tipos:



Los objetivos organizacionales son aquellos que como su nombre indica, establecen lo que la organización espera obtener al término del proceso de capacitación y desarrollo.

Los operacionales, describen los contenidos, las metodologías y los medios a usarse en una actividad de capacitación, y finalmente los objetivos de capacitación, que son también denominados objetivos de aprendizaje, se dividen en generales y específicos y serán los que se detallarán a continuación.

Los objetivos generales, son aquellos que describen los comportamientos terminales que deben alcanzar los sujetos capacitados. Un ejemplo de objetivo general es el siguiente:

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Al finalizar el curso sobre Contabilidad Básica, los participantes serán capaces de completar todos los pasos de un ciclo contable en el orden en que ocurren en la realidad, y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los objetivos específicos son desagregados del objetivo general y corresponden a los módulos o eventos que constituyen el programa. Un ejemplo de este tipo de objetivo es el siguiente:

Dado un listado de 10 cuentas..... (Referencia a las condiciones) los participantes serán capaces de..... (Referencia al participante) agrupar los que corresponden al activo, pasivo y capital... (Referencia al criterio o patrón de rendimiento).

Nótese que este objetivo se refiere a una conducta observable, el participante agrupa las cuentas o no las agrupa. De igual manera, el participante sabe muy bien lo que le pedirán, no tiene necesidad de adivinar sobre lo que lo evaluarán, sabe que le darán un listado de cuentas, condición, y que si comete un error no logra el objetivo del programa.

Los objetivos de capacitación son la expresión objetiva de un aprendizaje al término de un periodo de capacitación, deben formularse incluyendo el tiempo, la cantidad, calidad, el sujeto y por supuesto la acción.

A través del verbo o acción se puede determinar las acciones observables que se pretende alcanzar, la condición establece el contexto o la situación en la cual se espera que el personal capacitado manifieste las acciones observables, por ejemplo:

- Con la ayuda de un diccionario
- Después de leer
- Al ser expuestos
- Con el apoyo del instructor
- Al finalizar la lectura
- Al término de la capacitación

Algunos objetivos establecen cantidades con base en la temática involucrada y otros establecen el nivel de dominio que se pretende alcanzar:

- Por lo menos 90 % de los reactivos
- 10 de 15 procesos
- Correctamente
- Sin errores

Existen tres niveles de objetivos de aprendizaje, según la clasificación hecha por Benjamín S. Bloom, (véase el Anexo 1) la idea central de esta taxonomía es reflejar una estructura jerárquica que va de lo más simple a lo más elaborado:

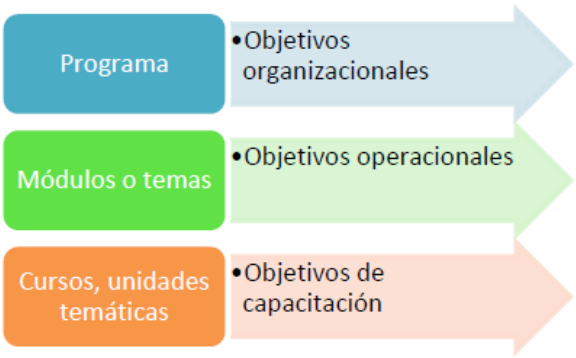
- *Nivel cognoscitivo*: Como la adquisición de conocimientos, ideas, principios, conceptos o hechos.

- *Nivel psicomotriz*: Incluye la adquisición de habilidades o experiencias físicas o mentales, es decir formas específicas de hacer las cosas.

- *Nivel afectivo*: Consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con intereses, apreciaciones e ideas.

A la hora de planear su lección, el instructor debe considerar, la formulación de objetivos en las tres áreas, de manera que el proceso de enseñanza-aprendizaje, estimule en el capacitando su desarrollo integral.

Los objetivos son la base del programa de capacitación que se define como un conjunto de acciones organizadas de manera sistemática con el fin de solucionar problemas en la organización. Los componentes de la estructura curricular del programa de capacitación, los eventos, módulos, unidades, cualquiera que sea el diseño del programa, debe estar relacionada con los objetivos y éstos a su vez con los diversos tipos de evaluación.



2.2.2 Administración del proceso de desarrollo

La administración del proceso de capacitación y desarrollo, implica seguir una serie de pasos encaminados a proveer de todos los recursos necesarios al plan, para que éste resulte exitoso, la secuencia incluye lo relativo a la planificación logística, desde los espacios y materiales que se requieren, hasta el presupuesto idóneo para la implementación del programa. A continuación se presentan los principales aspectos:

1) Materiales didácticos.
Son los recursos que van desde el material para la organización de los cursos, como listas de asistencia, etiquetas, credenciales, el material de oficina como son los plumones, hojas, rotafolio e incluso los manuales, casos y ejercicios para los eventos.

2) Equipo y lugar para la capacitación.
La situación física del lugar donde se lleva a cabo la capacitación no siempre se valora como debe ser a pesar de lo relevante es para los resultados del proceso. Está comprobado que para que el cerebro funcione adecuadamente, se requiere de un lugar ventilado, adicionalmente se debe cuidar la iluminación y la limpieza. Las aulas deben ser funcionales, es decir, deben tener las dimensiones adecuadas con base en el número de participantes, conexiones de energía, el equipo necesario, distribución y mobiliario adecuado.

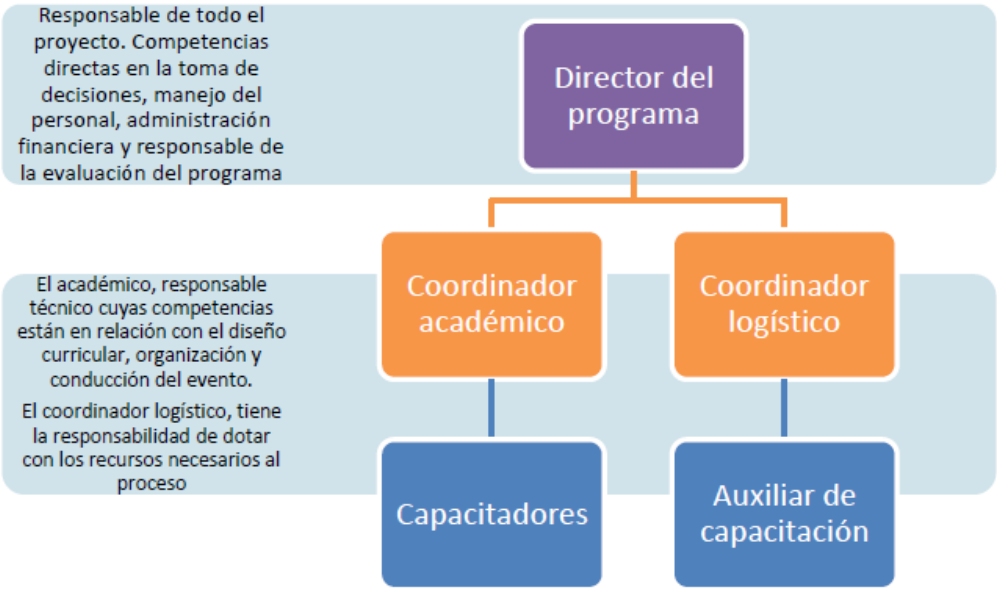
En cuanto al equipo, existen diversos tipos de organizaciones no solo en cuanto a giro, sino en cuanto a posibilidades presupuestales, sin embargo, el avance de la tecnología obliga a las actuales empresas e instituciones, a contar con proyectores para

computadoras, conexión a internet, además de televisiones, reproductores de video y DVD, en caso de no poder contar con lo señalado, se debe tener el equipo tradicional como es el proyector de acetatos, grabadoras y reproductor de discos compactos, además de rotafolio y/o pizarrón.

En el Anexo 2 se presenta un ejemplo de lista de verificación (*Check list*) que puede ser utilizada como herramienta de apoyo en el control de los aspectos logísticos señalados arriba.

3) Estructura para la capacitación.

El proceso de administrar la capacitación tiene más posibilidades de éxito si se cuenta con la estructura orgánica mínima indispensable para conducir el proceso. Las organizaciones colocan dentro de sus organigramas, a las áreas de desarrollo de personal de diversas maneras, en este libro, se considera que, independientemente del nombre que se le asigne a los puestos, las funciones con las que se debe contar son las siguientes:



2.2.2.1 Aspectos jurídicos

La ley que rige la obligación de la capacitación en nuestro país, fue promulgada en 1970 cuando fue incluida la fracción XV del art. 132 de las reformas la *Ley Federal del Trabajo*. Para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año, el Departamento de Vigilancia de la capacitación de los trabajadores dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esta situación no fue suficiente y por decreto el 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del artículo 123 constitucional a través del cual, en mayo de ese mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo en la que se agrega el capítulo III bis al artículo 153 que se refiere a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

A continuación se enlistan las fracciones del artículo 153 que toda organización debe conocer:

Cuadro 2.3 Marco Legal de la capacitación en México

Artículo	Texto
153 A	Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
153 B	Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que registre la STPS
153 C	Las instituciones o escuelas que desee impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizados y registrados por STPS.
153 D	Los cursos y programas de capacitación, podrán formularse respecto a una rama industrial o actividad determinada
153 E	La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, el patrón y trabajadores convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de su ocupación que desempeñe, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.
153 F	La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto: *I)* Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en ella. *II)* Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

	III) Prevenir riesgos de trabajo. *IV)* Incrementar la productividad *V)* En general, mejorar las aptitudes del trabajador.
153 G	Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.
153 H	Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a: *I)* Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento. *II)* Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos. *III)* Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.
153 I	En cada empresa se constituirán *Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento*. Integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas

2.2.2.2 Determinación y evaluación de recursos

En esta parte se señalará lo relativo al presupuesto para capacitación ya que los aspectos de material y equipo fueron descritos arriba. El cálculo de presupuestos es un instrumento de la Administración, es un método de control necesario para llegar a un objetivo. Se deben realizar presupuestos elásticos y flexibles que permitan cumplir con las responsabilidades asignadas. Los periodos estándares establecidos para presupuestar son designados por la dirección, por ello se debe determinar antes que nada la estructura financiera de la organización.

El presupuesto se puede clasificar de muy diversas formas:

- Presupuesto para proyectos, en caso de existir seminarios o cursos especiales.
- Presupuesto funcional: donde cada área funcional tiene su propio presupuesto.

 Presupuesto departamental: cuando el área de capacitación es pequeña, solo se maneja un rubro específico.

Los gastos solo se pueden prever si hay registros de los años anteriores, si no los hubiese, es necesario crear un buen sistema acorde a las necesidades del área. Los beneficios de elaborar un presupuesto son entre otros:

a) Facilita la coordinación de las actividades de cada unidad del área.

b) Permite realizar un auto análisis de cada periodo.

c) Ayuda a que los recursos de la empresa se manejen con efectividad y eficiencia.

El Presupuesto solo es un estimado ya que no es fácil establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro. El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la organización Dentro de los costos que hay que considerar en este rubro, se encuentran los siguientes:

Costos directos:

1) Honorarios para instructores e instituciones externos.

2) Producción de material didáctico.

3) Renta de salones.

4) Renta de equipos.

5) Servicios en el aula.

6) Bonos a instructores internos.

7) Viáticos del personal e instructores.

8) Material didáctico.

9) Honorarios a consultores.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Costos Indirectos:

1) Renta fija de las instalaciones.

2) Nómina del personal de capacitación.

3) Inversiones en equipo audiovisual.

4) Mantenimiento de instalaciones.

5) Publicaciones especializadas.

6) Cuotas para asociaciones.

7) Depreciación del equipo para capacitar.