



Capacitación

¿Cómo estructurar un plan de capacitación?

Identificar cuáles son los puntos clave para reforzar en los empleados y adecuar según las necesidades son algunos aspectos a tener en cuenta.

Por [Adriana Suárez](#)

Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía.

José Manuel Vecino, especialista en gerencia de RR.HH. y en diseño de ejecución y coordinación de capacitación, considera que el proceso de administración y gerencia en los procesos de entrenamiento tienen que apoyar el marco estratégico corporativo frente a la formación e impulso de las competencias que la empresa necesita.

“Es imprescindible tener clara cuál es la filosofía de un programa de desarrollo humano. Debe estar orientado al fortalecimiento de las habilidades del recurso humano de la empresa. De esta manera, se interiorizan las competencias y se dará un mayor alcance y sentido a la labor que se realiza cada día”.

Maritza Pinzón, consultora en capacitación de Team Consultores Asociados, recalca que es preciso conocer la misión, la visión y el modelo de negocio para saber en realidad cómo ejecutar el plan de capacitación.

“El desarrollo de las personas y lo que las empresas esperan de ellas son dos aspectos que se pueden evidenciar al saber cuáles son los objetivos que se esperan”.

¿Cómo ejecutar un programa de capacitación?

Yeini Ensuncho, psicóloga organizacional y quien se ha desempeñado como directora de capacitación en diferentes compañías, aconseja que uno de los puntos para iniciar con un proceso de capacitación es la evaluación del diagnóstico de las necesidades de la empresa.

“Ese diagnóstico se puede realizar mediante un formato que el jefe de departamento envía a sus empleados y allí se registra el concepto que ellos tengan sobre lo que consideran puntual para capacitarse”.



La experta asegura que pueden ser capacitaciones técnicas enfocadas hacia una labor específica. Así mismo, pueden ser corporativas. Estas son las que se enlazan propiamente con la empresa y que contribuyen al desempeño de los trabajadores y que abarcan su aspecto personal.

“Si los empleados necesitan conocer conceptos relacionados con el manejo efectivo del tiempo, el estrés y la productividad, entre otros, le agregan valor a su vida profesional e interiormente se sentirán a gusto, y lo reflejarán en sus relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa”.

Después de hacer el diagnóstico se puede empezar a estructurar el programa conforme a necesidades puntuales. “El programa se puede hacer semestral o anual. Prefiero hacerlo cada seis meses, porque puede ser flexible si aparece la necesidad de realizar cambios por diversas razones. No obstante, si es anual se podría afectar mucho el cronograma en el caso en que se corrieran fechas”, subraya Ensuncho.

También recalca que la logística es un aspecto a tener en cuenta para la realización de las capacitaciones y que está relacionada con el presupuesto, las herramientas y personas que van a intervenir en su organización y ejecución.

“El apoyo en los proveedores de la empresa para realizar las capacitaciones es algo que contribuye a que se disminuyan costos en el presupuesto que se brinda para hacerlas. Lo anterior, por cuanto suele suceder que las compañías ofrecen valores agregados con la compra de sus productos y los talleres o actividades de formación son parte de ellos”.

Igualmente, esto sucede con las capacitaciones que sobre salud ocupacional se necesiten. Las ARP brindan estas capacitaciones. Por ejemplo, las relacionadas a las posturas en los sitios de trabajo de acuerdo a cada área, charlas formativas respecto al manejo de herramientas o sustancias y prevención de accidentes, entre otras. También resalta que cuando en la compañía existe personal altamente competente en una materia, ellos pueden brindar la capacitación.

Por otro lado, las empresas tienen la opción de enviar a sus empleados a capacitaciones más puntuales y de mayor duración como las especializaciones, maestrías o estudios de doctorado.



En cuanto a la evaluación sobre las capacitaciones, Yeini Ensuncho presenta varias alternativas que permiten definir la efectividad de las mismas.

“Una de ellas se realiza con indicadores de gestión, que presentan cuánto ha sido el aumento de la productividad que desarrolla la persona luego de la capacitación. Otra es el registro que sobre ellas se tenga en la firma de asistencia del personal”.

Así mismo, enfatiza la importancia de elaborar una encuesta para saber la percepción sobre la capacitación y en la que se pueden ubicar los puntos que podrían ser reforzados más adelante.

De igual forma, insiste en que hacer un protocolo de contenido en donde quede formalizado todo el proceso que se realizó favorece procesos, como los enlazados con las normas ISO que consagran como norma obligatoria el compendio de actividades como estas.

“En ese protocolo de contenido irá el nombre del curso que se dictó, los objetivos, los temas a tratar, las fechas en que se dictó y se incluirán las listas de los asistentes”, concluye la experta.

Evaluación de la capacitación

[Donald Kirkpatrick](#) experto en temas de formación y RR.HH. desarrolló un modelo simple y flexible para evaluar en cuatro niveles el impacto que un programa de formación corporativa puede tener en una organización.

- Reacción o satisfacción

Este nivel busca responder cuál fue la acogida que tuvo la actividad con los participantes. Así mismo, determina en qué medida se valoró la acción capacitadora.

- Aprendizaje

Ayuda a vislumbrar si las personas desarrollaron los objetivos que se tenían presupuestados. Se determina el grado de conocimiento adquirido.



- Comportamiento

Este aspecto permite ver si las personas han transferido a su trabajo el conocimiento que adquirieron.

- Resultados

El objetivo de este nivel es saber cuál fue el impacto que se dimensiona en cuanto a cantidad y cualidad para compararlos con los objetivos esperados. Aquí se descubre si en verdad la capacitación fue la conveniente.

¿Cómo lo hace la Universidad EAN?

Para la ejecución del programa de capacitación, Cesar Nieto Licht, director de desarrollo humano de la Universidad EAN, afirma que se basan en sus referentes estratégicos que están enfocados a tres puntos principales.

1. Orientación al alto desempeño.
2. Visión humanista.
3. Visión internacional.

Lo anterior, se desarrolla y ejecuta por medio del programa de desarrollo de competencias.

El modelo de capacitación de la EAN tiene tres competencias transversales que trabajan constantemente para desarrollarlas con los docentes y la planta administrativa. Estas son:

1. El emprendimiento, que para el experto es el sello que caracteriza a la universidad.
2. La orientación al cliente.
3. La orientación a los resultados.

“El siguiente nivel de competencias que queremos desarrollar es el de las competencias comunicativas en segunda lengua. Hace poco regresaron 14 docentes que enviamos durante cinco semanas a Australia para que reforzaran su



nivel de inglés”.

Así mismo, han realizado convenios para que directivos y docentes viajen a Canadá para el mismo fin. “La formación de doctores es muy importante. Desafortunadamente, en Colombia no hay muchas personas que se encuentren en este nivel. En este sentido, estamos apoyando la formación de 12 docentes en la Universidad de Nebrija, en España”, afirma Nieto.

Actualmente, están realizando convenios con otras universidades para que los docentes tengan la oportunidad de estudiar en el exterior su doctorado. La EAN les brinda recursos para tal fin o les presenta opciones como la licencia remunerada.

Algunas recomendaciones

Los siguientes aspectos se pueden tener en cuenta para que la capacitación tenga el impacto deseado:

- Concretar el grupo al que se dirigirá la capacitación. Lo aconsejable es tener en los mismos grupos niveles iguales organizacionales, así se atenderán los propósitos del programa o curso que se realice.
- Conocer con anterioridad el tipo de público al que se va a dirigir la capacitación, pues no todos necesitan el mismo tipo de conocimiento en el tema que se va a tratar.
- Definir el presupuesto que será utilizado para realizarla. Así se podrán unificar en toda la empresa los dineros que se utilizarán en temas de capacitación y desarrollo.
- Saber el tiempo con el que se dispondrá para realizarla y difundir en la organización cuál será su duración con el objeto de establecer un orden en las tareas que se están desarrollando.
- Tener en cuenta el tamaño de la compañía. Así se realizará un plan a la medida y a lo que realmente se requiere.