

Instituto Politecnico Nacion



Módulo V

Planeación de la capacitación

Detección de Necesidades de Capacitación

La capacitación en las entidades debe partir de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación de sus talento humano, de otra manera sería desvirtuar la verdadera función de esta y olvidarse de sus resultados que debe entender.

La identificación de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para fundamentar científica y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de desarrollo.

Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades se deben realizar en tres niveles que son:

1. Análisis de la Organización.
2. Análisis del Personal.
3. Análisis del Puesto de Trabajo.

Análisis Organizacional

Se trata de identificar la visión y la misión de la entidad, o sea su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.

Todo esto contribuirá a conocer los problemas o nivel de cultura y clima organizacional, así como del perfil técnico de la entidad, para efectos de capacitación o soluciones administrativas.

Análisis del Personal

En este nivel se identifican dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo o sea con el desempeño del trabajador; el segundo referido a sus potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

En relación con su desempeño: se trata de investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si este esta o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.

En relación con sus potenciales: su objetivo es desarrollar y perfeccionar el personal, lo que es a largo plazo y no se limita a los requisitos exigidos por el cargo actual. Pretende el crecimiento profesional y personal del trabajador, ya sea para permitirle desarrollar una carrera en la entidad o para estimular su eficiencia y productividad. Para su aplicación se requiere de una política acertada en la entidad.

Análisis del Puesto de Trabajo

Es el estudio sistemático, objetivo, real y completo de un sistema tecnológico, determinando en el las tareas que comprenden la ocupación, los conocimientos tecnológicos y académicos. las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene, su evolución y sus transformaciones previsibles. Esto es el análisis del perfil óptimo de desempeño.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado y, que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo.

Esto conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, lo que se denomina "brecha del desempeño". Esta es la que permite determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores investigados.

Ejemplo:

Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos.

Función: Aplicar las políticas de desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Esto implica realizar las siguientes tareas:

- Aplicar políticas de prestaciones, motivación y estímulos al personal.
- Dirigir el programa de capacitación y desarrollo del personal.
- Supervisar los resultados de la detección de necesidades de capacitación.
- Participar en la elaboración de normativas de desarrollo de personal.
- Mantener un sistema de información y control de expedientes del personal.
- Participar en la asignación de becas para los trabajadores.

Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación

● INTRODUCCION

Generalmente se piensa que la capacitación se cumple con la realización de cursos y seminarios, además se utiliza como factor de motivación para los trabajadores. Sin embargo, debe cambiarse esta concepción, puesto que la capacitación es uno de los mecanismos que se utilizan para solucionar algunas deficiencias de desempeño humano en las entidades.

Las deficiencias en el desempeño tienen diferentes causas y es de acuerdo con los factores que las originan que deben tratarse para su adecuada solución. Se han venido clasificando las causas en dos ámbitos que son:

- Deficiencias de ejecución.
- Deficiencias de conocimientos.

- **PROCEDIMIENTOS.**

El metodo para recopilar información debe ser de naturaleza participativa, por cuanto en el desarrollo del diagnóstico asi como en los resultados, la opinión de los propios trabajadores va determinando los niveles de conocimientos y actividades laborales, ayudandolos su auto-ubicación ocupacional, en términos de funciones y desempeño, permitiéndoles sugerir formas y vías para la satisfacción de sus necesidades e intereses de desarrollo profesional.

FASES DE LA METODOLOGÍA

- FASE I: IDENTIFICACION DEL PROBLEMA
- FASE II: ANALISIS DEL PROBLEMA
- FASE III: ANALISIS DE COSTOS
- FASE IV: ANALISIS DE CAUSA
 - Deficiencia en la Ejecución
 - Deficiencia de Conocimientos

Deficiencia en la Ejecución:

- Interferencia en el trabajo.
- Falta de información.
- Desmotivación.

Deficiencia de Conocimientos:

- No hay comprensión de la tarea.
- No se identifican los elementos esenciales del trabajo.
- No hay dominio del trabajo por falta de habilidad.
- No hay seguridad en el desempeño de la tarea.

Análisis del Conocimiento

Consideraciones básicas

Es importante que los jefes estén seguros que los miembros del personal tengan suficientes conocimientos sobre sus tareas, a fin de poderlas llevar a cabo de manera competente en el ambiente de trabajo. Un mal desempeño del personal puede ocasionar pérdidas para la empresa y este es un gran problema. Los métodos de análisis de conocimientos también son una parte integral de la evaluación del desempeño dentro de los programas de capacitación.

Integración de la evaluación dentro de las actividades de la sesión de capacitación

Es preferible evaluar el conocimiento del personal en adiestramiento antes de que finalice la sesión de capacitación. Esta evaluación puede hacerse de manera continua durante la sesión; para este estilo de evaluación resulta muy útil observar el desempeño durante simulacros y actividades de grupo. La integración de la evaluación de conocimientos dentro de la misma capacitación resulta costo-efectiva, ya que no requiere de un material especial de evaluación ni de tiempo adicional.

Autoevaluación del personal

Este enfoque se puede combinar con técnicas de autoevaluación. Al concluir los puntos más importantes en el programa de capacitación, se puede pedir a los propios miembros del equipo de trabajo que identifiquen las áreas en las que ellos creen que necesitan más información o entrenamiento para poder llevar a cabo sus tareas de modo eficiente. Estos temas pueden ser tratados mediante una asesoría individual durante los descansos entre las sesiones de capacitación, o bien puede modificarse el programa de las sesiones restantes de capacitación para permitir una revisión adicional y una discusión más a fondo de los temas sobre los que el grupo en general requiera mayor información.

Utilización de libros de trabajo

De manera alternativa, se puede pedir al personal realizar ejercicios en libros de trabajo que contengan preguntas sobre los conocimientos requeridos, ya sea durante las propias sesiones de trabajo o por su cuenta. Para proporcionar un estímulo de aprendizaje, puede supeditarse la confirmación en el empleo al correcto llenado de los ejercicios. Como un elemento adicional, los libros de trabajo y las hojas de respuesta pueden elaborarse como documentos separados.

Experiencia del personal

Básicamente este punto se enfoca a la evaluación de los programas de reclutamiento y capacitación del personal encargado de la logística para identificar mejoras futuras. Más importante aún, si se instituye como un componente integral y permanente de los procesos de reclutamiento y capacitación, puede ayudar a identificar oportunamente deficiencias y corregirlas. Como con todas las evaluaciones, el punto de partida deben ser los objetivos y estándares de desempeño establecidos como parte esencial de la planeación y administración de los programas de reclutamiento y capacitación. Esos estándares comprenderían el desempeño en términos de eficiencia, efectividad, integridad y servicio.

Evaluación del proceso de reclutamiento.

La evaluación esta dirigida a determinar si los métodos de reclutamiento:

Proveen el volumen de personal requerido;

Alientan a los solicitantes con suficientes habilidades básicas para colaborar en funciones logísticas;

Permiten retener personal competente con experiencia previa.

Es muy importante para la mayoría de las empresas contar con personal que ya tenga experiencia en su puesto ya que, eso redundará en menores costos de capacitación.

DETERMINACIÓN DE CURSOS REQUERIDOS

Cuestiones básicas

El contenido para los cursos de capacitación para el personal del centro de cómputo se basa lógicamente en los cursos de procedimientos que usara el personal como lineamientos para realizar sus labores. El contenido de capacitación debe ir dirigido al desarrollo de todas las habilidades que requerirán el personal del centro para desempeñar las labores a su cargo.

Contenido

Puede haber la necesidad de capacitar personal en los sistemas básicos usados para apoyar a todo el centro de cómputo, por ejemplo:

- ensamblaje del equipo portátil
- uso del teléfono (o del equipo de fax, si se usa);
- uso de otros sistemas de comunicaciones tales como radios personales;
- uso de calculadoras especiales;
- información sobre la operación de computadoras.

Énfasis en el contenido de la capacitación

Se debe prestar especial atención durante la capacitación a las áreas que se han identificado como difíciles debido a:

- experiencias pasadas;
- la complejidad de los requisitos de procedimientos;
- la reciente introducción de nuevos procedimientos para los cuales hay que volver a capacitar al personal;

Clasificación del personal para capacitación

Puede resultar más efectivo clasificar al personal para fines de capacitación dependiendo de cómo se hayan definido las estrategias de reclutamiento y las categorías de personal. Hay que tomar en consideración lo anterior en la planeación de la capacitación. También hay aspectos negativos; limitar la capacitación a labores específicas puede limitar la flexibilidad de la administración del personal y reducir la cohesión del equipo.

Contenido de capacitación modular

Desarrollar un programa modular de capacitación puede ser una base efectiva para capacitar al personal en diferentes funciones. Al usar este enfoque, la sesión básica de capacitación del personal puede incrementarse por módulos adecuados al personal que requiera niveles más altos de habilidades. La duración de las sesiones de capacitación se puede adaptar a las categorías específicas que el personal necesite saber.

Contenido general de capacitación para el personal

Las cuestiones clave de contenido que deben cubrirse durante la capacitación del personal están relacionadas con:

- las bases legales y de procedimientos de las labores del personal dentro del centro;
- el comportamiento esperado del personal;
- los materiales y el equipo a usarse;
- la conducción del personal;
- el suministro de servicio de calidad a los usuarios;
- los derechos y obligaciones del personal;
- los arreglos administrativos para el personal;
- las cuestiones de seguridad, integridad y comunicaciones.

Personal

Será necesario incrementar el grado de capacitación del personal administrativo, por ejemplo administradores y su personal de apoyo o suplente, así como oficiales itinerantes en tareas de supervisión, a efecto de cubrir las tareas adicionales. En un formato modular, los módulos descritos anteriormente para el personal en general se verán incrementados con información adicional para cubrir:

- administración, supervisión y bienestar del personal;
- administración del material, equipo y administración del centro;
- métodos para solucionar conflictos;
- estrategias de comunicación;

Personal temporal administrativo de apoyo

Igualmente es importante que el personal eventual contratado para cargos administrativos sea capacitado para emprender sus labores. Cuando este personal tiene a su cargo responsabilidades de carácter legal y administrativos, en la administración, es muy importante que reciba la más alta capacitación a efecto de que esté en condiciones de llevar a cabo correctamente las operaciones del personal dentro de su área y que con toda confianza acepte la responsabilidad de las operaciones bajo su control.

Diseño de un plan de carrera

Objetivos estratégicos

El desarrollo de los planes y programas de diseño de un plan de carrera para el personal encargado de la logística normalmente tomará como base el análisis y definición de:

Los objetivos generales de el diseño de un plan de carrera: lo que el organismo electoral quiere lograr mediante el diseño de un plan de carrera de su personal;

Quién necesita ser capacitado: tanto en general como cualquier categoría específica que incremente la efectividad de el diseño de un plan de carrera;

Los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del calendario electoral y al final de el diseño de un plan de carrera;

La cobertura que se espera alcanzar entre el personal encargado de la logística.

Sólo una vez que los planeadores de el diseño de un plan de carrera definan estos objetivos estarán en condiciones de desarrollar los planes y seleccionar las metodologías apropiadas y ajustarlas en función de los recursos disponibles.

Resultados esperados

No puede haber un conocimiento común sobre un objetivo que no ha sido enunciado. Los objetivos requieren ser definidos para garantizar responsabilidades y rendición de cuentas. Al determinar los objetivos de el diseño de un plan de carrera, sus responsables deben definir los indicadores que les permitirán determinar si los programas han sido exitosos. Esto permitirá que la evaluación continua o posterior de el diseño de un plan de carrera sea mucho más relevante.

Al determinar los objetivos de el diseño de un plan de carrera y los indicadores de desempeño para medir su cumplimiento, los encargados de la planeación se están enfocando en resultados organizacionales relacionados con los principios y procedimientos de la logística electoral. Respecto a el diseño de un plan de carrera del personal encargado de la logística, los objetivos deben atender asuntos como:

- Los niveles de servicio a los electores;
- La precisión en la emisión de la documentación para votar y los procedimientos de escrutinio;

Resultados individuales del aprendizaje

Al definir los resultados del aprendizaje, el enfoque debe estar orientado hacia los resultados individuales a nivel práctico sobre:

Qué capacidades debe desarrollar el diseño de un plan de carrera en categorías específicas del personal para desarrollar actividades particulares;

Qué tipo de situaciones debe permitirles afrontar el diseño de un plan de carrera.

En muchos casos no existen las exigencias, tiempo o recursos para transmitir un conocimiento detallado sobre conceptos teóricos.

Los resultados esperados deben implicar un balance práctico entre la comprensión de los fundamentos de porqué una acción se ejecuta de determinada manera y la capacidad para aplicar los procedimientos de manera correcta.

Grupos de enfoque para el diseño de un plan de carrera

La identificación de quienes deben ser capacitados, su número y ubicación son otros de los grandes fundamentos en la planeación del diseño de un plan de carrera para la logística electoral, que bien pueden ser derivados de las decisiones sobre la instalación de los sitios de votación y de los cálculos sobre las necesidades de reclutamiento de personal.

Al buscar grupos de enfoque para el diseño de un plan de carrera, un punto de partida realista es el de considerar a todo el personal. Respecto a los oficiales de votación y escrutinio, también es realista basar el enfoque del diseño de un plan de carrera en la premisa de que no cuentan con conocimiento alguno sobre los procedimientos. Tratar de establecer grupos separados para el diseño de un plan de carrera de acuerdo con sus niveles de conocimiento puede ser un enfoque innecesariamente complicado y posiblemente ineficiente.