



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DESARROLLO DE PROCESOS
DE LA CAPACITACIÓN

Del 20 al 31 de Octubre del 2003

APUNTES GENERALES

CI - 290

Instructora: Lic. Elsa Lizarraga González
DELEGACIÓN COYOACÁN
OCTUBRE DEL 2003

DESARROLLO DE PROCESOS DE CAPACITACION

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de hacer el diagnostico de necesidades de capacitación, elaborar un programa de capacitación por puestos, coordinar los cursos y hacer la evaluación de cada uno de ellos..

ÍNDICE

I.- CONCEPTUALIZACIÓN

- 1.1. Administración
- 1.2. Capacitación
- 1.3. Adiestramiento
- 1.4. Pedagogía
- 1.5. Andragogía
- 1.6. Educación escolarizada

II. OBJETIVOS

- 2.1. Qué son
- 2.2. Cómo se fijan
- 2.3. Por qué son tan importantes
- 2.4. Cuántos tipos de objetivos hay

III. ¿Qué es el DNC?

- 3.1. Qué es el Diagnóstico
- 3.2. Qué es el D.N.C.
- 3.3. Algunos ejemplos para hacer D.N.C.
- 3.4. Utilidad e importancia

IV: Papel del coordinador de capacitación

Quién es
Qué hace
Cómo lo hace

V Tipos de participantes y algunas recomendaciones para tratarlos

BIBLIOGRAFIA

I.- CONCEPTUALIZACIÓN

ADMINISTRACIÓN:

CAPACITACION

ADIESTRAMIENTO

PEDAGOGIA

ANDRAGOGIA

EDUCACIÓN ESCOLARIZADA:

PRINCIPALES ACTIVIDADES COMO COORDINADOR DE CAPACITACIÓN

Como coordinador de programas de capacitación de una sección, departamento, gerencia, una de las metas primarias es cumplir satisfactoriamente con tus responsabilidades. Esto incluye las necesidades de los clientes (internos: otras áreas o departamentos y externos) y a los colaboradores que dependen de ti. Por lo que, debes realizar una serie de actividades.

Planear: Crear un diseño para la acción del futuro

Organizar: Identificar y asignar los recursos necesarios

Tomar decisiones Investigar situaciones y elegir una acción

Comunicar Dar y recibir retroalimentación

Motivar Utilizar las habilidades de relaciones humanas para estimular la participación de los colaboradores, de las diferentes áreas a los diferentes eventos de capacitación que tienes programados durante el año.

Actuar Implementar planes y acciones

Controlar Medir el desempeño con respecto a los planes

Evaluar Analizar los resultados respecto al esfuerzo, tiempo y costo

Conducir Mostrar mediante el ejemplo que el equipo de tu oficina es productivo, profesional y positivo.

ACLARA OBJETIVOS
ORGANIZA ALTERNATIVAS
PROCESO DE CAPACITACIÓN

¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

Conjunto de actos intencionados para que los colaboradores adquieran aptitud, y actitud de realizar su trabajo con calidad., cumpliendo con **los objetivos** que se persiguen y optimizando los recursos disponibles

OBJETIVOS.-

El primer paso en la elaboración de un curso: Redacción de objetivos

- Claridad de los objetivos: precisos, minucioso y exacto.
- Amplitud del contenido
- Técnicas de instrucción
- Materiales didácticos
- Tipos de evaluación
- Funciones básicas de los objetivos
- Comunicar la intención del curso

- Enfocar la atención de participantes :que se espera de ellos.
- Precisar el dominio que se debe alcanzar con el curso.

Objetivo:

Descripción de una conducta que se espera del participante, al finalizar la experiencia del aprendizaje.

1. *Dan sentido a las actividades del instructor.*

2. *Deben ser medibles (tiempo) y cuantificables (recursos). Tipos de objetivos*

⇒ **Generales:** Deben alcanzarse al término del curso

⇒ **Específicos:** Se alcanzarán al finalizar la unidad.

⇒ **Particulares:** Se alcanzarán al terminar un tema

⇒ **Proceso:** Apoyan algún proceso de la empresa.

Redacción de objetivos

Recordar:

- ⇒ Interpretación igual por parte de los participantes.
- ⇒ Precisar claramente los resultados a lograr.
- ⇒ Como se logrará y cuando será este cambio.

Identificar el área de aprendizaje el que pertenece el objetivo

- Conocimientos
- Afectiva
- Psicomotriz
- Determinar el área y el nivel igual a profundidad del tema y el alcance del curso.

Resumen de redacción de objetivos:

- Presentación: directo y cordial
- Forma de conducta: descripción de lo que se espera se haga, siempre en indicativo.
- Contenido o tema: Ventas.
- Condiciones de operación: Manifestación de formas de conducta.

Ejemplo:

Redactará infomes de ventas y estadísticas de productividad por vendedor con el sistema C.I.O. De la afore.

•Nivel de eficiencia: rapidez, mínimo de respuestas correctas, tipo de errores

Contenidos Temáticos

Si los objetivos son correctos se incluirá todos los conocimientos, conductas, hábitos necesarios y no se incluirán contenidos innecesarios.

Para obtener los temas a impartir:

1. Listar los pasos a seguir para realizar la forma de conducta del objetivo redactado.
2. Desglosar estas formas de conducta, hasta obtener los conocimientos y/o habilidades concretas
3. Formar cuadros sinópticos

Estructurar el contenido

Naturaleza de la tarea: *el contenido de las operaciones está ordenado en base a la tarea.*

Ejemplo: Atención al cliente.

Secuencia lógica: ir de lo fácil a lo difícil.

Ejemplo pantallas de captura de información. con los conocimientos y/o habilidades que se pretenden obtener

Técnicas Didácticas Actividades organizadas que faciliten el proceso y la consecución de los objetivos de la instrucción. **Técnicas Didácticas**

□ **Receptivas:** Reciben información y hay escasa participación

Ejemplo conferencia, panel, simposio

□ **Participativas:** Intervención activa de los participantes a través de preguntas, aportaciones, conclusiones, juegos.

Ejemplo: juego de roles, corrillos, trabajo en grupos.

Apoyos Didácticos

Se selección siempre en base a la técnica didáctica y conviene que sean variados dependiendo de los temas a tratar.

Tiempo de impartición:

- •Adecuado en función a la complejidad del tema.
- •Balancear teoría y práctica
- •Respetar inicio y término
- •Tiempo de descansos
- •Tiempos de evaluación

¿Cómo hacer un diagnóstico de Necesidades de Capacitación?

El análisis de las necesidades de capacitación, es sin lugar a dudas el primer paso dentro del proceso de capacitación.

La importancia de la DNC, radica en que nos indica a quién debemos de capacitar y en qué hay que capacitarlo. Esto es sumamente importante ya que de otra forma pensaremos que capacitar es dar un gran número de cursos de capacitación.

Desde que hacemos un DNC. Debemos prever las herramientas con las que mediremos el resultado que se ha obtenido de todos esos eventos de capacitación, es decir, debemos tener claramente definidos los indicadores.

Un indicador es nos dice que se obtuvo a corto y largo plazo, además es importante plantearnos como regresará la inversión de la capacitación.

Todo curso de capacitación es valioso, por lo que aún cuando demos cursos sin tener claros los indicadores, podrán apoyar el crecimiento personal de los

participantes, sin embargo como coordinadores tenemos la responsabilidad de que los recursos técnicos, económicos , de tiempo y esfuerzo se inviertan adecuadamente.

El realizar un DNC, solamente para salir del paso, nos arrojará un listado de cursos a impartir que realmente no reflejen un esfuerzo integrado para contar en la organización con colaboradores verdaderamente calificados para realizar su trabajo con calidad.

En resumen el Diagnóstico proporciona las materia prima para poder hacer un plan de Capacitación, del que derivan programas concretos para los diferentes puestos de trabajo. Adicionalmente podemos iniciar el presupuesto de los diferentes programas y así establecer fechas de impartición de cursos.

OTROS BENEFICIOS DEL DNC

El tener un adecuado diagnóstico de DNC, nos ayuda a encontrar deficiencias que no solo competen al área de capacitación, sino a gran parte de la organización. Esto significa que cuando se detecta una falla ya sea de comportamiento o de operación en el trabajo, no solo se arreglará con un curso que pretenda querer cambiar la actitud del colaborador o actualizarlo en el manejo de nuevos equipos, sino que también arrojará fallas y deficiencias en recursos materiales, equipo, métodos de trabajo (léase procesos y procedimientos de trabajo), políticas que afectan el desempeño de cualquier colaborador y que por tanto no se resuelven enviando a los colaboradores a tomar cursos de capacitación.

“La capacitación podrá crear cambios sustanciales siempre y cuando se trabaje con todas las áreas de la organización, de lo contrario solo se estarán haciendo cursos con buenas intenciones”.

¿Quién es un coordinador de capacitación?

¿Quién es un coordinador de capacitación?

Es un colaborador del área de recursos humanos, especialista en identificar, analizar e interpretar las diferentes necesidades de capacitación de todas las áreas de la organización.

Tiene la habilidad de traducir las necesidades **reales de capacitación**, en un programa estructurado de eventos de capacitación, que contribuirán a mejorar el servicio que se otorga a usuarios ("clientes").

¿Cuál es el papel de un coordinador de capacitación?

Antes de programar un evento de capacitación y en base al "Modelo de Capacitación".

A).- Entrevistarse con el responsable del área para:

- 1.- Determinar el alcance del curso.
- 2.- Definir el número de participantes
- 3.- Fijar el horario para la impartición
- 4.- Fijar reglas del programa

B).- Contactar al posible instructor del programa

1. Entrevistarse con el instructor para definir o ajustar el temario del programa a impartir. (Alcance del programa).
2. Definir el número de horas a impartir
3. Definir las evaluaciones que se requieren (inicial, final)

C).- Contar con las instalaciones para la impartición del curso

- 1.- De acuerdo al número de participantes, buscar el espacio adecuado.
 - Ventilación
 - Que quepan los asistentes (que cuenten con mobiliario)
 - Que tenga los requerimientos solicitados por el instructor para dar el curso. (conexiones, acceso a internet, pizarrón, televisión, etc.)
- 2.- Asegurarse que esta disponible durante las fechas y horarios del curso
- 3.- Contar con un espacio alternativo para impartir el curso

D) Invitar a los participantes al curso.

1. Hacerlo por escrito, solicitando acuse
2. Informándoles el nombre del curso, objetivo y alcance del mismo
3. Informando el tipo de reconocimiento que tendrá el evento y por lo tanto, parte de las reglas del juego (asistencias y evaluaciones).
4. Informando el fechas y horarios del evento.

Durante el curso

El día del curso, llegar cuando menos 15 minutos antes del inicio del evento.

Revisar que se cuenta con el equipo necesario y solicitado por el instructor

Colocar el material del participante (manual, lápices o plumas, ó algún otro)

Solicitar se firme la lista de asistencia

Fijar las reglas del curso.

Estar pendiente de las necesidades del instructor y \ o participantes.

Al finalizar el curso

Aplicar las evaluaciones

Agradecer la participación de los asistentes

Informar como y cuando se entregarán los resultados de la evaluaciones

Comentar la importancia de asistir a los cursos o talleres

Informar como y cuando se les hará llegar el reconocimiento otorgado en caso de haberlo obtenido.

Elaborar el reporte del curso

Tipos de participantes

Muchas personas adultas temen involucrarse al aprender, sobre todo cuando se plantean cambios de actitudes y conductas. Se sienten amenazadas por las novedades del aprendizaje. De aquí sus resistencias disfrazadas.

Los instructores y \ o coordinadores de los cursos pueden tener la tendencia a etiquetar a los integrantes del cursos y dividirlos entre los "buenos", los "malos", "flojos", los "listos", los "conflictivos", etc. Pero hay que recordar el efecto Pigmalión.

Aunque el instructor y el coordinador no sean psicólogos profesionales a veces les tocará apoyar, ya que en un curso llegarán todo tipo de personalidades.

La actitud general del coordinador debe ser esperar lo mejor de los participantes

El sabelotodo

Es el participante que expone sus conceptos categóricamente, pretende hacer sentir que sus conocimientos son superiores que el puede decir la última palabra.

Durante la sesión

- Reconocer ante el grupo la validez y legitimidad de expresar diferentes opiniones . Todas son valiosas.
- Propiciar la participación de todos los participantes.
- Pedir que sus participaciones sean breves

Después de la sesión

Felicitarlo en privado y sugerirle que de oportunidad a todos de participar.

El dos títulos

- Considera que no debe ser capacitado, ya que el supone que una persona con su escolaridad no se le puede enseñar nada.
- Muestra cierto desprecio por el grupo.

Durante la sesión:

- Comentar que nunca terminamos de aprender
- De todos los cursos podemos obtener algo.

- Que su participación es importante y su experiencia de gran valor.

Después de la sesión

- Insinuarle muy sutilmente el valor de la modestia, ya que esa actitud de apoyara para establecer relaciones adecuadas con sus compañeros.

El experto

- Por lo general es un colaborador de mucha antigüedad que considera que su prestigio se e afectado por capacitársele en materias en las cuales el cree tener mucha experiencia.
- También puede ser el empleado que considera cercana su jubilación y no tiene interés en aprender nuevos métodos de trabajo.

Durante la sesión:

- Reconocer ante el grupo que tenemos participantes con mucha experiencia y que sus aportaciones harán que el curso tenga mucho más apoyo.
- Reconocer que cualquier idea nueva nos aporta beneficios

Después de la sesión:

- Pedirle que haga comentarios en base a su experiencia que apoyen a enriquecer el curso.
- Invitarlo a plantear nuevas formas de trabajo

El veterano

No acepta las enseñanzas que se imparten ya que considera al instructor y coordinador con poca madurez, por tener menor edad que él.

Durante la sesión

Hacer comentarios acerca de que la edad del instructor y coordinador, aunada a los conocimientos y experiencia de los participantes, resultarán muy buenos para el desarrollo del curso.

Resaltar la importancia que tiene renovar conocimientos.

Después de la sesión:

- Sugerirle que espere el desarrollo del curso para hacerse un juicio del evento de capacitación.
- Pedirle que nos haga sugerencias de cómo mejorar las sesiones, apoyarse en el instructor.

El ignorante.

Se escuda en una pretendida o real ignorancia para limitar su participación. Entorpece la dinámica del grupo.

Durante la sesión:

- Solicitar al instructor que le asigne alguna tarea sencilla
- Pedirle que nos haga un resumen de lo tratado (apoyarse en el instructor)

Después de la sesión

- Hablar personalmente con el para que exteriorice sus inquietudes con el objeto de satisfacer sus dudas.
- Hablar personalmente con él y proporcionarle la información necesaria acerca del puesto, o bien el modo de procurársela.

El dormilón

- Se duerme o bosteza durante las sesiones, mostrando con ello desinterés, falta de respeto e irresponsabilidad.

Durante la sesión

- Solicitarle al instructor que lo haga participar, a través de preguntas directas.
- Asignarle tareas específicas a fin de obligarlo a estar atento.

Después de la sesión

- Hablar con él y decirle que su actitud es molesta y demuestra falta de interés y de respeto.

- Hacerle ver que su participación en el curso es importante y que su experiencia es de utilidad, hacerle ver lo importante que es capacitarse en diferentes temas.

El distraído

No mantiene su atención en los temas a tratar. Puede considerar que el contenido de la capacitación no le aporta nada nuevo, o que las sesiones están mal manejadas por el instructor; esto le lleva a distraerse constantemente, a platicar o a realizar actividades ajenas al contenido de la capacitación.

Durante la sesión

- Solicitar al instructor le plantee situaciones que despierten su interés
- Asignarle tareas que despierten su interés
- Solicitarle al instructor, que le pida haga resúmenes de los temas tratados.

Después de la sesión

- Sugerirle que aporte opiniones y su experiencia
- Hacer hincapié de la necesidad de cumplir con un mínimo de requisitos para tener derecho a obtener una calificación.

El faltista

Por desinterés o simplemente por falta de información, no asiste a las sesiones.

Durante la sesión

- Señalar en la apertura del curso, las condiciones para otorgar el reconocimiento.
- Hablar de la importancia de la capacitación y el costo de esta.

Después de la sesión

Señalarle que la capacitación forma parte del trabajo que desempeña y que el no asistir implica faltar a su jornada laboral.

El flojo

- Tiene por costumbre llegar tarde y por consiguiente interrumpe las sesiones. Solicita se le den resúmenes de los temas tratados o bien copia del material de instructor, con esto pretende no tomar sus propias notas.

Durante la sesión

- Hacer notar la importancia de la puntualidad y dejar muy claro el horario del curso o seminario.
- Notificar a los participantes que los retardos afectarán negativamente la evaluación de la capacitación.

Después de la sesión

- Iniciar puntualmente la sesión
- Comentarle las "reglas" dadas al inicio del curso

El cuate

Aduciendo su carácter jovial y desinhibido o tal vez su amistad con algunos participantes o coordinadores de capacitación, adopta el papel del preferido frente al grupo y crea un ambiente de chacoteo y de rompimiento de la autoridad.

Durante la sesión

- Solicitarle al instructor le haga constante preguntas para obligarlo a disciplinarse
- Tratar de ignorarlo cuando haga uso de la confianza y amistad en perjuicio del curso.

Después de la sesión

Hablar con el y explicarle que la capacitación exige una relación formal y respetuosa y que no tiene nada que ver con su amistad.

BIBLIOGRAFÍA

ANNEMARIE CARACCILO,
"LO MAS FUNDAMENTAL ACERCA DE LOS EQUIPOS
SMART
ED. MC GRAW HILL,

SENGE, M. PETER
"LA QUINTA DISCIPLINA",
ED. GRANICA, ESPAÑA.

ALVAREZ ACEVES RAMÓN
"EL KAIZEN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN"
ED. 50 MINUTOS.

"ADMINISTRACIÓN EFCIENTE DE OFICINAS"
ED. IBEROAMERICANA