



# EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

Por Jorge Everardo Aguilar Morales

Network de Psicología Organizacional  
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.



El proceso administrativo de la capacitación  
Aguilar-Morales, Jorge Everardo  
2010.

Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000

Tel. (951)5010653, (951) 5495923

[www.conductitlan.net](http://www.conductitlan.net)

E-mail: [jorgeever@yahoo.com.mx](mailto:jorgeever@yahoo.com.mx), [comentarios@conductitlan.net](mailto:comentarios@conductitlan.net)

OPEN ACCES: Se promueve la reproducción parcial o total de este documento citando la fuente y sin fines de lucro.

En caso de citar este documento por favor utiliza la siguiente referencia:

Aguilar-Morales, J.E. (2010) El proceso administrativo de la capacitación. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

## ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

La capacitación es uno de los temas a los que tanto las instituciones públicas como privadas están dando cada vez mayor importancia como medio de lograr sus objetivos. Para hablar de ella empezemos haciendo la definición de los términos de capacitación y adiestramiento.

**CAPACITACION:** Es la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo (Grados, 1999).

**ADIESTRAMIENTO:** Es en cambio la acción tendiente a desarrollar las habilidades o destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en el puesto. El adiestramiento es considerado como una actividad más específica, que se incluye dentro de la capacitación (Grados, 1999).

Preparar al trabajador en el conocimiento de las políticas institucionales es un ejemplo de capacitación, prepararlo en el manejo de una máquina es un ejemplo de adiestramiento.

Se puede capacitar tanto al personal que ya realiza determinada labor en la institución como al que próximamente realizará alguna actividad nueva dentro de la institución.

La capacitación se ha realizado desde siempre, el sistema de aprendices que aun hoy subsiste fue una de las primeras formas de capacitar en el trabajo, sin embargo esta tarea se ha sistematizado y ahora existen normas que señalan como debe realizarse la capacitación. Es decir existe un marco legal que debemos conocer.

## ¿CUÁLES SON PROBLEMAS DE CAPACITACIÓN?

Un problema de capacitación se presenta cuando existe cualquiera de las siguientes situaciones:

- El trabajador no posee los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para desarrollar sus funciones o
- Cuando los conocimientos y habilidades del trabajador son contradictorios, incompletos o insuficientes para poder desarrollar sus funciones eficientemente (Polya, 1986)

De tal manera que se pueden presentar básicamente tres problemas que ameritan capacitación (Castañeda, 1998), los cuales se presentan en los cuadros 1, 2 y 3.

CUADRO 1. PROBLEMAS DE CONOCIMIENTO	
<p>1. El trabajador no domina y refiere las fuentes de información que utiliza en sus actividades o lo hace de manera contradictoria o incompleta.</p> <p>Ejemplo El trabajador no hace referencia a la Ley Federal del Trabajo para trámites de contratación de personal.</p>	<p>2. El trabajador no ejemplifica o identifica las situaciones en las que se aplica dicha información o lo hace de manera contradictoria o incompleta.</p> <p>Ejemplo El trabajador no identifica los procedimientos administrativos que requieren la aplicación de la Ley Federal del Trabajo.</p>

CUADRO 2. PROBLEMAS DE HABILIDADES			
<p>3. El trabajador no ejecuta un procedimiento en las situaciones que se requiere.</p> <p>Ejemplo El encuestador aplica en una vivienda el cuestionario que debe aplicarse solo en lugares con actividad económica.</p>	<p>4. El trabajador no ejecuta un procedimiento con los materiales que se necesitan.</p> <p>Ejemplo Un brigadista realiza mediciones en un ejido pero sin utilizar el equipo G.P.S.</p>	<p>5. El trabajador no ejecuta el procedimiento siguiendo una secuencia de pasos optimizada.</p> <p>Ejemplo Una trabajadora elabora constancias pero no les asigna el número de folio correspondiente</p>	<p>6. El trabajador no ejecuta el procedimiento en un nivel inferior al rango de error permitido.</p> <p>Ejemplo En el área de captura un trabajador rebasa el número de errores permitidos en esta actividad.</p>

<b>CUADRO 3. PROBLEMAS DE ACTITUDES.</b>			
7. El trabajador no ejecuta la conducta esperada.	8. El trabajador ejecuta una conducta problemática con mucha frecuencia.	9. El trabajador ejecuta una conducta deseable muy pocas veces.	10. El trabajador ejecuta una conducta en situaciones inadecuadas-
Ejemplo El trabajador no ofrece su ayuda a los clientes que acuden a solicitar información.	Ejemplo El trabajador con frecuencia niega su ayuda a los clientes que solicitan información.	Ejemplo El trabajador muy pocas veces ofrece su ayuda a los clientes que acuden a solicitar información.	Ejemplo El trabajador responde inapropiadamente a las peticiones de ayuda de su cliente.

### **Problemas que no ameritan capacitación como primera estrategia de solución**

Como ya hemos revisado en la literatura sobre administración de empresas existe consenso al afirmar que en un proceso de trabajo están involucrados cinco elementos:

- **Materiales:** insumos tangibles necesarios para llevar a cabo un proceso: materias primas, documentos, etc.
- **Mano de obra:** personas que con sus habilidades, conocimientos, actitudes, creencias, etc., realizan las actividades involucradas en el proceso.
- **Maquinaria o equipo:** recursos tecnológicos que se requieren para la transformación de los recursos materiales, entre otros: máquina de escribir, aparatos eléctricos, computadora, GPS, máquina de imprenta, reglas de cálculo, estilógrafos, etc.
- **Método o procedimiento:** guía de acción que define la forma de realizar las actividades en un proceso de trabajo, como son: procedimientos para el levantamiento de encuestas, para la selección de personal, para la elaboración de cartas topográficas, etc.
- **Medio ambiente:** conjunto de condiciones físicas, relaciones interpersonales y clima laboral que prevalecen durante el proceso de trabajo.

De estos elementos la capacitación (cursos, talleres, pláticas, etc.) contribuye principalmente a resolver los problemas que se presenten en las áreas de conocimiento y habilidades del personal, y de manera secundaria en el cambio de actitudes pues estas dependen mas del ambiente laboral que del discurso de un instructor por muy experto que este sea.

La primera estrategia para los problemas de conocimientos y habilidades será la capacitación, en tanto para los problemas de actitudes la primera estrategia deberá ser una medida administrativa y posteriormente la capacitación.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

La administración de la capacitación implica que se aplique el proceso administrativo a las actividades de capacitación, en otras palabras que planeen, organicen, ejecuten y evalúen todas las acciones a realizar.

Durante la PLANEACIÓN

- Se determina el procedimiento a seguir,
- Se elabora el reglamento de capacitación,
- Se determinan las necesidades de capacitación (DNC),
- Se establecen los objetivos del programa de capacitación,
- Se elaboran los planes y programas de capacitación,
- Se solicita su autorización por las entidades correspondientes ( En México tendrán que ser revisados por la comisión mixta de la capacitación y aprobados por la STPS) y
- Se elabora un presupuesto de los recursos financieros a utilizar en dicho proceso.
- Se elabora un plan de adquisición de equipo y materiales

En la etapa de ORGANIZACIÓN de los cursos:

- Se determina la estructura del área que administrará la capacitación,
- Se selecciona y contrata al personal que administrará la capacitación y quienes ejecutaran los programas,
- Se consiguen los recursos financieros para realizar las actividades,
- Se adquieren o concertan los materiales y espacios en los que se desarrollará la capacitación,
- Se inicia la invitación e inscripción a las actividades de capacitación.

La EJECUCIÓN de la capacitación implicará:

- Iniciar las actividades de capacitación,
- Supervisar las actividades y
- Realizar los pagos correspondientes
- Proporcionar las instalaciones y materiales necesarios para la actividad.

En la EVALUACIÓN, última etapa del proceso de capacitación:

Se evalúa el proceso instruccional que incluye:

- El aprendizaje de los capacitandos,
- las habilidades del instructor y
- los materiales didácticos.

Se evalúa el sistema de capacitación que incluye: la evaluación de todas las actividades y personas involucradas en la capacitación.

Finalmente se deben realizar los ajustes para mejorar el sistema. (Pinto, 1990)

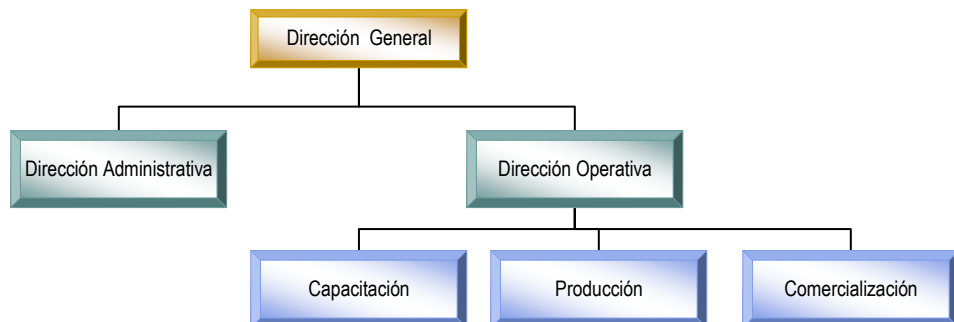
## LA POSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA

El área de capacitación puede estar ubicada en diferentes posiciones dentro del organigrama de una empresa, enseguida se presentan las tres más comunes.

En primer lugar el área de capacitación puede estar localizada el departamento de recursos humanos de la dirección administrativa.



En segundo lugar se puede localizar como parte de la dirección de operaciones



En tercer lugar podrá estar ubicada como staff dependiendo directamente de la dirección general de la empresa, en este caso tendrá mayor apoyo y margen de acción, por lo que podrá implementar programas de tipo estratégico a diferencia de las otras posiciones en donde solo implementa programas de tipo operativo.

