

Implementación del Plan de Capacitación: Desarrolla-T 'Garantizando talento cualificado'

Janeth Alexandra Coral Bolaños

Estudiante de Psicología
Universidad Mariana

Introducción

El presente artículo lleva por objetivo, garantizar la cualificación, el desarrollo y el reconocimiento de los trabajadores de la Universidad Mariana con base en las competencias cardinales, específicas y de procesos, definidas según los diferentes niveles de la estructura organizacional. El trabajo fue realizado durante el proceso formativo de práctica que se desarrolló en dos fases: la primera, entre el periodo comprendido entre febrero y mayo de 2019 y, el segundo, entre julio y noviembre del mismo año, con el fin de promocionar al personal de la institución, de acuerdo con las competencias requeridas para cumplir con el perfil de cargos de la misma, así como la cualificación mediante la aplicación del plan maestro de capacitación, el desarrollo y el plan de estímulos y reconocimientos como aporte al desarrollo profesional y laboral del trabajador, a través de la implementación del programa Desarrolla-T: 'garantizando talento cualificado'.

El artículo resume la implementación de un proceso de capacitación enfocado en el abordaje de aspectos como cualificación, orientación laboral -plan de carrera-, plan de estímulos y reconocimientos, de acuerdo con las competencias que posee el personal, a través del diseño de estrategias de comunicación sustentadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En la ejecución del programa Desarrolla-T se observó una participación activa en todos los miembros que hacen parte de la organización; el programa integró todos estos procesos y buscó desarrollar el mejor talento para la institución, en

función del bienestar de estas personas. La ejecución del programa permitió conocer los procesos que se ha venido desarrollando en cuanto a capacitación, especialmente en lo relacionado con los procesos de cualificación, para determinar las falencias y las necesidades que demanda la organización, a fin de contribuir en la promoción y el mejoramiento del bienestar de todos los integrantes de la comunidad.

'Desarrolla-T' surge por la necesidad de crear e implementar un proceso formal de un plan de capacitación que involucre procedimientos estandarizados en materia de cualificación, orientación laboral -plan de carrera-, plan de estímulos y reconocimientos, con base en las competencias de la organización, dado que actualmente, desde la dependencia de Gestión Humana, en primer lugar, no se cuenta con un psicólogo organizacional que se encargue de desarrollar y dinamizar este tipo de procesos, hecho que conlleva que la organización no cuente con un plan de capacitación establecido. De ahí el valor práctico de este programa, ya que resulta importante la creación de estos procesos a fin de obtener una mejor comprensión respecto a cómo se ha venido desarrollando los procesos de capacitación y cuál es el estado actual en el que se encuentran, así como determinar las falencias y las necesidades que requiere la institución. De igual manera, la ejecución de estos procesos resulta oportuna en el desarrollo del sistema de gestión de calidad, en la medida en que busca promover una cultura que dé como resultado, comportamientos, actitudes, actividades y procesos que proporcionen un valor a través del cumplimiento de las necesidades y expectativas de todas las personas de la comunidad. También desarrolla procesos en los que se comprende actividades mediante las cuales la institución logra identificar sus objetivos y con base en ellos, determinar y gestionar aquellos procesos y recursos que crea necesarios para la obtención de resultados.

En esa medida, la metodología planteada fue la revisión documental respecto al estado del arte de investigaciones que han sido realizadas en la institución, de procedimientos y formatos de capacitación, así como la actualización y diligenciamiento del formato plan maestro de capacitación. Además, se desarrolló una discusión frente al proceso de capacitación con base en los procesos que se

ha llevado a cabo y una revisión teórica que permite conocer la importancia de la implementación de estos procesos, dado que la capacitación va más allá y busca ser un medio mediante el cual se desarrolle las competencias de las personas, en aras de que éstas puedan ser más productivas, innovadoras, valiosas y creativas, contribuyendo así en el mejoramiento de los objetivos organizacionales; de ahí que el proceso de capacitación está aunado al desarrollo y esto resulta imprescindible en el éxito de toda organización.

A razón de lo anterior, este proyecto se ejecutó con base en la revisión y análisis del historial de capacitaciones, desarrollo y reconocimiento, así como en la revisión y análisis del plan maestro de capacitación que se aplicó en el personal administrativo y docente de la institución, hecho que permitió conocer las necesidades con las que cuenta el personal de la institución y de esta manera, fortalecer los conocimientos que posibiliten un mejor desempeño laboral.

Cabe resaltar que la implementación de este programa fue conveniente, por cuanto proporcionó información útil y de gran interés, que servirá como insumo para que la organización se entere y conozca respecto a situaciones que hasta el momento no han sido abordadas formalmente desde la dependencia de Gestión Humana. Así mismo, permitió identificar y contribuir en el bienestar de todos los miembros de la comunidad, además de aportar en los procesos de acreditación y certificación de alta calidad para la organización.

Metodología

El proceso de implementación del programa 'Desarrolla-T' como contribución al modelo Talentos de la Universidad Mariana consistió, inicialmente, en cualificar al personal mediante educación formal de extensión, en donde se indagó respecto a sus necesidades de capacitación para crear, posteriormente, un plan maestro de capacitaciones. La información documentada se ejecutó mediante el formato Plan maestro de capacitaciones, formato de Seguimiento y evaluación al plan maestro. Se cualificó al personal a través de educación formal en pregrado y postgrado, indagando en aquellas necesidades de desarrollo que presentaron, para

lo cual se creó un plan maestro de desarrollo, documentando la información en el formato del plan maestro de desarrollo, formato de seguimiento y evaluación al desarrollo.

Asimismo, se realizó una orientación laboral a los trabajadores por medio de un plan carrera, en donde se hizo uso del formato plan carrera, el formato de orientación laboral, el formato de seguimiento y evaluación a la orientación laboral. Finalmente, se pretendió estimular y reconocer el talento de los trabajadores de la Universidad mediante la creación del plan de estímulos y reconocimientos, siendo documentada la información a través del formato Indagación de necesidades, el formato Plan de estímulos y el formato Seguimiento y evaluación del plan de estímulos, bajo la supervisión de Vicerrectoría académica, Gestión Humana y jefes de dependencia.

Además, se realizó la actualización del flujograma del proceso de capacitación, a fin de establecer una serie de pasos, acciones y técnicas a implementar para la ejecución de este proceso, de modo que se elaboró una representación gráfica respecto al desarrollo, las situaciones, los hechos, las relaciones y los responsables, esclareciendo un orden y dando cumplimiento a los pasos establecidos.

Población

La población con la cual se llevó a cabo la implementación del programa 'Desarrolla-T', estuvo constituida por el personal administrativo y docente de la institución, a quienes se les dio a conocer la importancia del programa y a quienes se les realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación, documentando la información en el plan maestro de capacitación, para lo cual se hizo necesario visitar cada dependencia, las unidades, programas y oficinas de los lugares de trabajo.

Resultados

A partir de la recolección y documentación de la información acerca de las necesidades de capacitación en las diferentes unidades, dependencias, programas y oficinas en las que se desempeña el personal, el proce-

so de implementación del programa 'Desarrolla-T', mediante la aplicación del plan maestro de capacitación, hizo posible realizar un análisis detallado frente a los requerimientos y necesidades que presentan los trabajadores, para mejorar y potenciar su desempeño laboral dentro de la institución, hecho que permite también fortalecer el compromiso, su sentido de pertenencia, el empoderamiento y el gusto por la labor ejercida. De esta manera y para dar cumplimiento al objetivo general de este programa, se consideró el paso a paso de lo que involucra el desarrollo de este proceso:

1. Alcance: comienza con la revisión y análisis del historial de capacitaciones, así como el historial de desarrollo y el de reconocimientos, y termina con el informe de resultados de lo mencionado.

2. Definiciones:

- **Cualificación:** capacitaciones, cursos, seminarios, talleres, diplomados, formación técnica, tecnológica, de pregrado o la formación de tipo posgradual que aporte a las competencias del cargo.
- **Estímulos y reconocimientos:** beneficios extra salariales que recibe el trabajador como un medio de motivación.
- **Plan de carrera:** muestra el desarrollo laboral del trabajador dentro de la organización, de acuerdo con su orientación laboral.
- **Plan maestro de capacitaciones:** es el documento que se crea anualmente con todos los programas y dependencias de la Universidad para cualificar a su personal; tiene dos apartados, uno de las capacitaciones en general y otro de la formación posgradual.

3. Indicadores: número de personas calificadas.

4. Riesgos posibles en su ejecución:

- Algunas personas no participan de la cualificación

- Que no todos los trabajadores sean estimulados y reconocidos
- Que algunos de los trabajadores cuenten con un plan de carrera.

5. Controles Ejercidos:

- Se toma medidas correctivas con los que no asisten, de tal manera que se garantice su cualificación.
- Se establece reglas claras frente a la entrega de estímulos y reconocimientos y se socializa a todos los trabajadores.
- Los directores llevan un registro donde se garantiza que su personal ya hace parte del plan de carrera.

Discusión

Anteriormente, el proceso de capacitación se comprendía como un medio en el que se buscaba adecuar a cada sujeto en su trabajo, así como el desarrollo de la fuerza de trabajo dentro de las empresas u organizaciones mediante los puestos que ocupaban; sin embargo, debido a los constantes cambios, necesidades, desafíos e innovaciones por las que ha atravesado el mundo laboral que resulta cambiante y competitivo, ha cambiado esa noción y perspectiva que se tenía con respecto a los trabajadores, dado que en la actualidad constituyen el principal patrimonio de las organizaciones.

En esa medida, se habla entonces de un capital humano que involucra sin excepción alguna a todas las personas que hacen parte de la institución. Bajo esta perspectiva, el proceso de capacitación corresponde al medio mediante el cual las organizaciones buscan acrecentar el desempeño en el trabajo, en donde no solo se pretende preparar a los individuos para que desempeñen con eficacia las tareas específicas del cargo que realizan, sino que la capacitación va más allá y busca ser un medio a través del cual las personas desarrollen las competencias, a fin de poder ser más productivas, innovadoras y creativas, contribuyendo al mejoramiento

to de los objetivos organizacionales lo que, a su vez, las vuelve cada vez más valiosas; por lo tanto, la capacitación constituye una fuente de utilidad ya que permite a los trabajadores contribuir eficientemente en los resultados de la organización.

En los anteriores procesos, diagnósticos e investigaciones llevados a cabo en la Universidad Mariana desde el área de Gestión Humana, se evidenció la falta de manejo de gestión humana por competencias, ya que ninguna de las dependencias cuenta con esta implementación, ya sea en procesos de perfil de cargos, como en procesos de inducción re-inducción, reclutamiento con selección de personal y capacitación. En ese sentido, frente al proceso de capacitación no se evidencia un protocolo estandarizado que permita llevar a cabo un historial de capacitaciones acorde con las necesidades que demandan los diferentes programas y dependencias, de manera que no se cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación, a fin de potenciar las competencias de los trabajadores, incrementar su bienestar, contribuyendo a su satisfacción laboral y por ende, a generar un mejor servicio a los usuarios. Por tal motivo, la implementación de la segunda fase del proyecto permite contribuir con los procesos de calidad y acreditación de la universidad.

Sobre la base de las líneas expuestas, el proceso de capacitación es una forma eficaz que permite agregar valor a las personas, la organización y los clientes, incrementando el patrimonio humano de las organizaciones y teniendo a su cargo la formación de su capital intelectual. De esta manera, el proceso de capacitación se enfoca en el presente; es decir, en el puesto actual, con el objetivo de mejorar las habilidades y competencias concernientes con el desempeño inmediato del trabajo; por ende, la capacitación se comprende como un proceso de aprendizaje que va orientado hacia un cambio en el comportamiento de los individuos, en la medida en que incorpora nuevos conocimientos, nuevas actitudes proactivas e innovadoras, nuevos hábitos, nuevas competencias y destrezas.

Así, por ejemplo, el estudio de Castellanos, Cruz, Frago y Muñoz (2012) propuso como objetivo, caracterizar el modelo de inducción, reinducción, entrenamiento y

capacitación de personal en una institución prestadora de servicios de salud y la adherencia a los lineamientos estratégicos institucionales. El método de estudio que se utilizó fue la entrevista y un instrumento de datos, con preguntas tipo cuestionario, de las cuales una está elaborada para el jefe de recursos humanos y la otra para el resto del personal. Los resultados que se obtuvo de las doce personas encuestadas evidenciaron que la inducción es un proceso indispensable a seguir después de la contratación, ya que de ésta depende el buen desempeño en el cargo asignado y la habilidad en los procesos a realizar, que contribuyen al desarrollo profesional y personal de cada empleado.

De esta forma, el proceso de capacitación conforma el núcleo de un continuo esfuerzo que tiene por objetivo el mejoramiento de las competencias de los sujetos y con ello, el desempeño de la organización, lo cual se fundamenta en un mapa elaborado previamente, en donde están establecidas las competencias esenciales que determinan el éxito de la organización; luego, dichas competencias se dividen en áreas de la organización, así como en competencias individuales, de modo que todas las competencias de orden organizacional, divisional e individual quedan establecidas de forma clara y objetiva para el entendimiento de todos los integrantes de la institución. En ese sentido, la capacitación comprende uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos; por ende, se diseña con el propósito de proporcionar a los talentos, los conocimientos y habilidades que requieren para el desempeño del cargo actual que realizan.

De esta manera, la capacitación alude a un proceso cíclico y continuo que requiere del desarrollo de cuatro etapas para su ejecución: la primera, el diagnóstico de un inventario de necesidades o carencias de capacitación que pueden ser pasadas, presentes o futuras y demandan ser atendidas; la segunda, el diseño del proyecto o programa de capacitación que permita atender las necesidades establecidas en el diagnóstico; tercera, la implantación del programa de capacitación y, cuarta, la evaluación de los resultados

obtenidos del proceso de capacitación.

En ese sentido, el proceso de capacitación resulta importante dentro de la implementación de los modelos y las prácticas de gestión humana, lo cual permite un mejor desempeño en los trabajadores de la organización. Así, en el estudio de Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), desde una perspectiva descriptiva a partir de datos cuantitativos obtenidos de una encuesta aplicada a una muestra de empresas colombianas y una perspectiva cualitativa por medio de entrevistas, los autores analizaron diversos actores organizacionales. Los resultados evidenciaron que los colaboradores de la organización, al implementar el modelo de gestión humana, cambiaron la concepción que tenían dentro de la organización, donde solo eran miradas como personas productoras, mas no como seres integrales. Otro resultado importante es que no basta con tener prácticas de alto rendimiento, si éstas no constituyen un modelo integrado que responda a fines establecidos; y, por último, una debilidad que encontraron es la falta de sistemas de medición de la gestión humana a partir de indicadores que influyan en los resultados del negocio y la baja interacción de gestión humana con la plataforma tecnológica de la organización.

El aporte que para el presente proyecto es que las buenas prácticas son importantes y necesarias para tener éxito en la gestión de lo humano; dentro de una organización es esencial tener un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con el ámbito corporativo; esto es conocido como el sistema integral de gestión humana, pero se debe tener en cuenta que cada organización es diferente, por lo tanto, se debe estructurar un modelo propio.

De igual manera, a nivel regional, Pantoja (2017) se propuso como objetivo, fortalecer los procesos organizacionales que aporten al bienestar y calidad de vida de los colaboradores de la empresa Casa Buralgo S.A.S. El método que utilizó para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa se basó en un diagnóstico estratégico, con el fin de fortalecer y mejorar los procesos a su interior, implementando varios proyectos que respondieron a las necesidades de sus colabora-

dores y de la organización; por este motivo, se reforzó y actualizó ciertos procesos. Después de identificar las fortalezas y debilidades, fueron categorizados los procesos que debían ser actualizados, modificados y creados. En los resultados se demostró que los procesos de gestión de talento humano aportan de manera significativa a cada proceso que lleva a cabo una organización, de la mano de áreas operativas, comerciales y administrativas. Se evidenció que el capital humano es la fuerza principal que promueve a las organizaciones para lograr éxito propuesto.

El aporte de este trabajo al presente proyecto, es que da a entender que la implementación, actualización y construcción de los documentos de los procesos de gestión de talento humano, desarrollados de la mejor manera, pueden incrementar y mejorar muchos factores de una organización, considerando que el elemento más importante dentro de cualquier organización para conseguir los mejores resultados e incrementar la productividad, es el factor humano.

Conclusiones

En suma, la capacitación resulta entonces un proceso educativo de corta duración que se aplica de manera sistemática y organizada, teniendo como finalidad, hacer que los individuos adquieran nuevos conocimientos, desarrollen y potencialicen habilidades y competencias en función de los objetivos definidos por la institución.

La ejecución del programa 'Desarrolla-T' consiste en un proceso que busca garantizar talentos cualificados, el desarrollo y el reconocimiento a los trabajadores a través de la promoción del personal con base en las competencias cardinales, de procesos y necesidades específicas definidas, de acuerdo con los diferentes niveles de la estructura organizacional de la Universidad Mariana.

La ejecución de este modelo proporcionó información útil e interesante que la organización desconocía, sobre situaciones en las que la dependencia de Gestión humana no se ha enfocado totalmente, información

que ha aportado al bienestar de todos los miembros de la comunidad, además de, en los procesos de acreditación y certificación de alta calidad para la organización.

La ejecución del programa 'Desarrolla-T' resultó importante en el sistema de gestión de calidad, dado que buscó promover una cultura que diera como resultado, comportamientos, actitudes, actividades y procesos que proporcionasen un valor a través del cumplimiento de las necesidades y expectativas de todas las personas de la comunidad. De igual forma, permitió desarrollar procesos en los que se comprendía actividades mediante las cuales la institución lograra identificar sus objetivos, determinar y gestionar aquellos procesos y recursos que creía necesarios para la obtención de resultados.

Agradecimientos

Dando cumplimiento a este proceso formativo de práctica profesional, es de mi agrado manifestar mis agradecimientos a todo el personal de la Universidad Mariana, dado que resultan elementos importantes para la ejecución e implementación del programa 'Desarrolla-T' en la institución.

También, manifiesto mis agradecimientos a la Hermana Rectora María Teresa González Silva, quien siempre estuvo atenta, apoyando todo este proceso. Así mismo, al Doctor Orlando Chaves, jefe de gestión humana, por su total disposición, entrega y acompañamiento en toda la estrategia, a los docentes investigadores Carolina Cabrera y Juan Pablo Herrera, por sus explicaciones e insumos brindados durante el desarrollo de la práctica.

Considero oportuno agradecer al auditor interno Paulo Quiroz por sus orientaciones y de manera especial, a la psicóloga de Gestión, Johana Galindrez por las instrucciones ofrecidas.

Por último, a los programas de Psicología y Comunicación Social, por su apoyo, a Miriam, la secretaria de la oficina de gestión humana por toda su colaboración, a mis compañeras de práctica, a la oficina de Relaciones Públicas y

Mercadeo, a la Unidad de Radio y Televisión y a la oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Referencias

- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36
- Castellanos, V., Cruz, N., Frago, L. y Muñoz, J. (2012). *Caracterización del modelo de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación de personal en una institución prestadora de servicios de salud e identificación de la adherencia a los lineamientos estratégicos institucionales* (Trabajo de Especialización). Universidad Católica de Manizales. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/232>
- Pantoja, D. (2017). La Psicología Organizacional y los Procesos de Gestión de Talento Humano en las Empresas. *Boletín Informativo CEI*, 4(2), 77-80.