

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

José María REYES BUSTINZA

PRESENTACIÓN

La intención de este artículo es compartir con ustedes unas experiencias, que nos han sido provechosas respecto a la capacitación; así mismo, analizar lo importante y trascendente que es capacitar a nuestros colegas, con el propósito de que rindan una labor al nivel de calidad que requieren los compromisos internos y externos que la institución se ha impuesto.

Ciertamente, en todas las partes del mundo, en todo tipo de organización, los recursos se están haciendo más costosos y escasos, la administración de nuestras instituciones, al igual que la gerencia de todas las empresas del mundo, tienen que tener ante sí la información más breve y completa de cada actividad mayor que se realiza o se piensa realizar, para disponer y comprometer los recursos que se necesitan, para empezar o continuar las actividades productivas o de servicio. En realidad, lo que existe hoy en día es una competencia por los recursos disponibles en la organización.

Todos entendemos que la capacitación es necesaria, importante, casi la vemos como una obligación de la organización hacia sus integrantes, pero no hay duda de que también, en muchas más de las ocasiones, se nos fuerza a aceptar la capacitación como una necesidad que puede esperar, como que su importancia la podemos dejar para mañana, como que la obligación puede ser más real en un futuro próximo. Afortunadamente, se ha demostrado, cada vez más que la capacitación, aunque costosa, es una inversión que rinde beneficios velozmente, su gasto inicial se recobra más rápido que muchos equipos, edificios o maquinarias.

Creo que el desarrollo de la capacitación, desde su fase inicial hasta su fase final, requiere un compromiso gradual de los recursos totales necesarios. De esta manera, la inversión que la institución decida hacer para determinado adiestramiento o programa de capacitación debe estar vigilada o controlada prácticamente en todo momento. También, así todos nos daremos cuenta, nos conscientizaremos del costo o compromiso implicado y de la necesidad de paralizar las actividades de capacitación o seguir adelante.

Quisiera poder mostrarles, en forma resumida y gráfica, lo que entendemos por proceso de desarrollo de un sistema de capacitación y el compromiso gradual que requiere de parte de las autoridades, ejecutivos y demás integrantes de la organización.

1. GENERALIDADES:

A. EDUCACIÓN

La educación aspira al desarrollo armónico y compensado de la personalidad en sus diferentes aspectos: físico, intelectual, estético, psíquico, moral y social, la palabra educación proviene del latín EDUCARE que significa dirigir, encaminar. La ciencia que estudia a la educación es la PEDAGOGÍA, ésta, es ciencia descriptiva porque estudia a la educación tal como es; es ciencia normativa porque señala cómo debe ser la educación según fines determinados, de esta complejidad se desprende una rama que es la *DIDÁCTICA*.

B. DIDÁCTICA

Es la rama de la pedagogía que estudia los procedimientos, formas y modos que el instructor necesita para guiar el aprender del alumno.

Elementos del campo didáctico

1. **Objetivos.** Representan el logro que se quiere alcanzar, deben ser concreto, inmediatos y deben dar dirección al esfuerzo.

2. Alumno – Participante. Es el agente activo de su propio aprendizaje.
3. Asignaturas – Temarios.—Son reactivos específicos y se basan en las necesidades e intereses que se desea satisfacer.
4. Profesor, Expositor – Instructor. Es el conductor del proceso enseñanza – aprendizaje.

2. CAPACITACIÓN DE ADULTOS

A. EL ADULTO

Aparte de los criterios legales, se podría definir el estado adulto por referencia a ciertos umbrales psicobiológicos o psicosociológicos:

1. A nivel físico, ser adulto significa sentirse bien con su cuerpo, que ha tomado una forma estable.
2. A nivel intelectual, el adulto compensa una cierta lentitud de asimilación por una mayor exigencia en materia de comprensión y de integración de conocimientos teóricos y prácticos.
3. A nivel de personalidad, la madurez está marcada por la posibilidad de ser responsable de su propia conducta, de controlar sus impulsos y de actuar de manera autónoma y realista.
4. A nivel de sentimientos, el adulto atiende a otro y se muestra capaz de establecer unarelación amorosa completa, asociado la ternura a las efusiones del cuerpo.
5. A nivel profesional, la madurez está marcada por la posibilidad de organizar su vida en función de un objetivo y de mantenerse en el camino elegido.

Es necesario enfatizar la *motivación del adulto*: aprende siempre por un objetivo, este objetivo depende de sus necesidades, éstas se sujetan a sus circunstancias.

El adulto tiene que aprender en un tiempo limitado y con urgencia, porque todo lo que aprende es para ser utilizado de inmediato, sus aprendizajes están atados a sus aspiraciones que dependen de la edad y de los acontecimientos concretos, particulares, de tal forma que la tarea de aprendizaje del adulto, si no la comprende y no percibe su valor, no lo aprenderá.

B. ANDRAGOGÍA

Es la ciencia y arte de educar e instruir permanentemente al adulto en función de su vida social y ergológica.

Ergología

Ciencia que estudia la organización del trabajo, racionalización y orientación profesional.

ANDRAGOGÍA

Es la educación y perfeccionamiento del adulto

La andragogía se basa además de los aspectos observados por la pedagogía, en los conocimientos poseídos por el alumno, sus experiencias y en una participación activa en la enseñanza, en que el debate, el cuestionamiento y el intercambio de experiencias hacen que el aprendizaje esté basado en la realidad que los rodea y actuando el profesor o instructor como un moderador/coordinador de los trabajos.

C. DIFERENCIA ENTRE LA EDUCACIÓN PARA NIÑOS Y LA CAPACITACIÓN

Entre el niño y el adulto hay diferencias sustanciales, el niño no es un "hombrecillo" ni el adulto es un niño agrandado, por ello, mientras la metodología pedagógica está reservada al niño, la metodología andragógica está referida a la educación y perfeccionamiento del adulto.

La pedagogía pretende formar al niño como persona útil a la sociedad en el terreno biológico, psicológico y espiritual, es un tipo de educación idealista.

La capacitación trata de preparar al trabajador para producir más y mejor, es un tipo de educación utilitaria e indispensable en el proceso de desarrollo de un país. La capacitación se convierte en un servicio permanente, para los trabajadores activos, hecho que permitirá recrear su

actividad en función de la constante renovación de la ciencia y la tecnología, así como también de las modificaciones que se produzcan a nivel de sistemas sociales.

D. CAPACITACIÓN

Capacitación, es la educación para el trabajo

Es la acción que permite a una persona adquirir la preparación necesaria para desempeñar una labor con eficacia y eficiencia, se realiza a través de información teórico-práctica para formar, adiestrar, complementar y profundizar los conocimientos adquiridos a través de estudios y/o experiencias.

Las actuales exigencias de capacitación del personal obedecen, tanto a las aspiraciones personales del trabajador como a las necesidades de la propia empresa o institución, para mejorar cuantitativa y cualitativamente el potencial humano disponible en concordancia con el avance de la ciencia y la tecnología.

E. FASES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación según los conocimientos que deben impartirse, estará dividida en las siguientes fases:

- Formación.** Son aquellos conocimientos dirigidos a proporcionar al trabajador conceptos generales del contexto en que éste se desenvolverá.
- Entrenamiento.** Son los conocimientos que están orientados a habilitar al trabajador para desempeñar o ejecutar operaciones manuales e intelectuales específicas e inmediatas.
- Actualización.** Son aquellos conocimientos orientados a preparar al trabajador en nuevas metodologías, técnicas y procedimientos generados por el cambio y el avance tecnológico.
- Perfeccionamiento.** Son los conocimientos destinados a profundizar los conocimientos en una especialidad, a fin de alcanzar dominio y pericia en un campo determinado.
- Complementación.** En esta fase los conocimientos están orientados a reforzar la formación del trabajador con un grupo de nociones, que si bien no son indispensables o estrictamente necesarias para desempeñar el cargo, pero le ayudarán a realizar mejor sus tareas.

F. TIPOS DE CAPACITACIÓN

TIPO DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN
CORRECTIVA

CAPACITACIÓN
PREVENTIVA

CAPACITACIÓN
INFORMATIVA

OBJETIVO

Capacitación orientada a corregir la diferencia existente entre el perfil educativo del cargo vs el perfil educativo del trabajador.

Capacitación orientada a Satisfacer necesidades futuras de personal calificado requerido por los planes de desarrollo empresarial o institucional (ampliación, cambio tecnológico, nuevos servicios, etc.).

Capacitación orientada a propiciar la identificación del trabajador con su institución. (Difusión de la misión, objetivos institucionales / servicios que brinda la organización / planes de desarrollo/organización, etc.).

G. ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

RECURSO INTERNO (R.I.)

Se entiende a la ejecución de eventos de capacitación a través de expositores propios de cada institución o empresa.

RECURSO EXTERNO
(R.E.)

Se entiende a la ejecución de eventos de capacitación a través de expositores externos (de personas naturales) a la institución, a nivel nacional.

EQUIPO MÓVIL
(E.M.)

Se entiende a la ejecución de eventos de capacitación a través del desplazamiento de los expositores internos de la institución de una sede a otra (incluye a la sede principal).

H. ETAPAS EN UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

Es evidente que en la capacitación existe una serie de actividades que realizar, como en cualquier actividad, tiene las etapas clásicas de:

1. Diagnóstico.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Evaluación y control.

Antes de entrar a discutir lo que hay dentro de un sistema de capacitación, sus productos y sus interrelaciones, veamos qué entendemos en cada una de las etapas citadas.

1. Diagnóstico

Durante esta etapa se trata de definir las necesidades de capacitación de la entidad, que pueden ser de dos tipos:

- **Necesidades evidentes**, que con base en un catálogo de cursos existentes y las solicitudes de los jefes del resto de la organización, pueden detallarse.
- **Necesidades ocultas**, que exigen un estudio para definir problemas, causas y posibles soluciones, entre las que puede haber algunas que son solucionables mediante la capacitación. Para realizarlo se necesita un grupo de analistas bien preparados en esta técnica.

En esta etapa se definen prioridades, requisitos y alternativas de acción. Se genera la lista de las actividades anuales a realizar por el Sistema de Capacitación; y se establecen las estrategias a seguir para llenar las necesidades detectadas.

2. Planificación

Si el programa o curso ya existe y da buen resultado, se programa y utiliza, ya no requiere trabajo en esta etapa.

Si el programa o curso existe pero se necesita mejorarlo, o no del todo por ser una nueva necesidad en la entidad, se aplica algún sistema de concepción de cursos, de manera que los nuevos cursos que se produzcan tengan una alta calidad.

Durante esta etapa se analizan las tareas, la población y las aptitudes / conocimientos / actitudes (A/C/A) necesarios para el desempeño del puesto de trabajo; se generan los objetivos de capacitación para cada programa y se producen los borradores de todos los materiales didácticos necesarios para proceder a la implementación (dictado) del programa.

Se reproducen los materiales de los cursos existentes programados, en número suficiente para poder dictar los cursos; o en que se producen y reproducen los nuevos materiales. Esta etapa debe garantizar que en el momento de la implementación de los programas, se dispone de todos los materiales necesarios.

3. Ejecución

Etapa en la que se implementan los cursos y actividades programadas. Según las estrategias definidas, se implementan los cursos grupales, los cursos a distancia, el envío de participantes a otros centros en la misma entidad o en otras instituciones del país o en el exterior. Se trabaja con instructores propios o contratados, y se controla que los materiales se utilicen de acuerdo a como fueron concebidos. Es la etapa "académica" de trabajo con los alumnos, control de evaluaciones de aprendizaje y de todos los pequeños detalles que exige la implementación de los cursos.

4. Evaluación

Es la etapa de medir resultados, tomar medidas correctivas y mejorar actividades. Cada curso o programa se evalúa en cuatro niveles: Reacciones de los alumnos, aprendizaje, efectos en los puestos de trabajo y efectos en la organización. Los dos primeros niveles se inician durante la etapa de ejecución y en esta etapa se termina la evaluación de cada actividad.

Cada una de estas etapas debe producir resultados concretos que, en conjunto, le permitan al "Centro de Capacitación" cumplir con su cometido.

3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es la primera etapa de proceso de capacitación, corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. La determinación de las necesidades de capacitación puede efectuarse en tres diferentes niveles de análisis:

- Análisis de la organización total: sistema organizacional.
- Análisis de los recursos humanos: sistema de capacitación.
- Análisis de las tareas: sistema adquisición de habilidades.

NIVEL DE ANÁLISIS	SISTEMA INVOLUCRADO	INFORMACIÓN BÁSICA
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de la capacitación.
Análisis de los recursos humanos.	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza laboral (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas.	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de aptitudes (habilidades y destrezas), conocimientos y actitudes exigidos por los cargos.

A. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional no sólo implica el estudio de la organización como un todo (su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos), sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un proyecto o plan.

El análisis organizacional consiste en determinar en dónde deberá hacer énfasis la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.) capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados de la capacitación.

Partiendo de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada por la necesidad de conocimientos, aptitudes y actitudes, el éxito de su programa dependerá siempre de la manera de identificar la necesidad que se va a satisfacer.

En consecuencia, la capacitación se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación deberá responder a las nuevas necesidades.

B. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El análisis de los recursos humanos procura verificar si el potencial humano es suficiente cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. Aquí se trata del análisis de la fuerza laboral: el funcionamiento organizacional presupone que los trabajadores poseen las aptitudes, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización. Los especialistas recomiendan analizar los recursos humanos mediante examen de los siguientes datos:

- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado o trabajador.
- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa o institución
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada trabajador.
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otras funciones.
- Potencialidades de reclutamiento interno.
- Potencialidades de reclutamiento externo.
- Tiempo de capacitación necesario para la fuerza laboral.
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación de fuerza laboral.

C. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS

Nivel de enfoque más limitado que el inventario de necesidades de capacitación o entrenamiento, puesto que se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Además de la organización y las personas, la capacitación debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas.

El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de aptitudes, conocimientos, actitudes y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos. En general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas:

- Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- Identificación de tareas que componen el cargo.

- Cómo deberá desarrollarse cada tarea para cumplir los patrones o estándares de desempeño.
- Aptitudes, conocimiento y actitudes básicos para el desempeño eficiente de cada tarea.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de aptitudes, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al trabajador en el desempeño de sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo. Las necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacer o solucionarlas.

D. MEDIOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

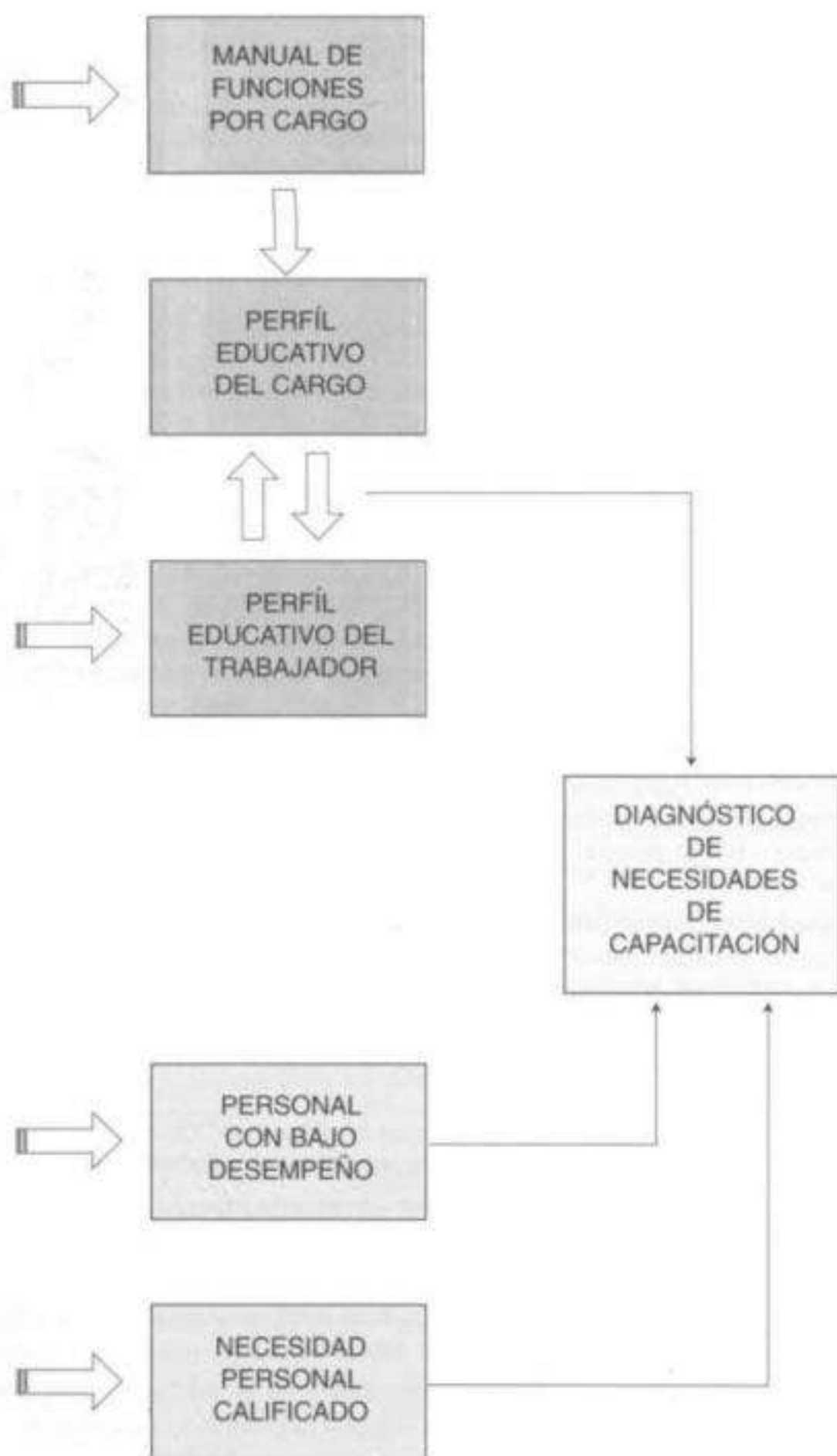
La determinación de las necesidades de capacitación debe basarse en informaciones importantes: Muchas de estas informaciones deben ser recogidas y agrupadas cuidadosa y sistemáticamente. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** es posible descubrir a los trabajadores que vienen ejecutando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio; también se puede averiguar qué sectores de la organización requieren de capacitación.
- **Observación:** permite verificar el trabajo ineficiente, atraso con relación al cronograma, pérdida de materiales, cantidad acentuada de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.
- **Cuestionarios:** investigación mediante cuestionarios y lista de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.
- **Solicitud de funcionarios:** cuando la necesidad de capacitación es muy alta los mismos supervisores, jefes o gerentes solicitan capacitación para su personal.
- **Entrevistas con funcionarios:** respecto a posibles soluciones de problemas mediante la capacitación, por lo general se descubren en la entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- **Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre departamentos o áreas sobre los objetivos de la organización, problemas operacionales, planes para determinados objetivos, problemas administrativos.
- **Examen de evaluación de empleados:** las pruebas de conocimiento de los trabajadores que ejecutan determinadas funciones o tareas, suelen evidenciar requerimientos de capacitación.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones totales o parciales en la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de salida:** cuando un trabajador se retira de la organización, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera sobre las deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



4. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La planificación de la capacitación es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Una vez hecho el diagnóstico, la capacitación sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas. En otras palabras, una vez que se han inventariado y determinado las necesidades de capacitación, se propone la programación de la capacitación sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante el inventario.

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo satisfacerla?, ¿por separado o en conjunto?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad con relación a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación o el entrenamiento?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación o del entrenamiento?
- ¿Quién va a impartir la capacitación o el entrenamiento?

A. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

La finalidad de esta fase es:

1. **Redactar los objetivos capacitación**, es decir, describir lo que los participantes serán capaces de hacer como resultado de la capacitación:
 - En etapas intermedias (objetivos habilitadores o intermedios).
 - Al finalizar la capacitación (objetivos terminales).
 - Después de practicar en el empleo (objetivos post capacitación)
2. **Ordenar los objetivos de la capacitación y agruparlos en módulos.**- Una vez descritos los objetivos, pueden ordenarse con arreglo a las capacidades que intervienen a la secuencia de las tareas correspondientes, según el análisis hecho. Una vez ordenados los objetivos, deben agruparse provisionalmente en módulos. Aunque no existen reglas fijas sobre el modo de hacerlo; cuando sea posible, cada módulo incluirá una aplicación de las capacidades adquiridas en una tarea del empleo.

B. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

Se define tipo de personal que va a ser capacitado, considerando:

- Número de personas.
- Disponibilidad de tiempo.
- Grado de aptitud, conocimientos y tipos de actitudes.
- Características personales de comportamiento.

C. SELECCIONAR LOS CONTENIDOS

La siguiente tarea consiste en seleccionar y describir el contenido correspondiente a cada objetivo intermedio. En esta etapa es suficiente formular un *guion de clase* y hacer referencia a la fuente del *contenido* correspondiente.

D. ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Una vez seleccionados los contenidos y decidido el modo de impartir el módulo; queda limitada hasta cierto punto la elección de la *técnica de capacitación*. Una lista seleccionada de técnicas de capacitación para cada modo de impartición ayuda a seleccionar las técnicas didácticas. Esta lista de posibles técnicas puede quedar todavía más reducida debido a las limitaciones, como actitudes de los instructores y los alumnos, locales, etc.

E. DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS

Se especifican los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de expositor o instructor, material didáctico, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.

También se definirá el local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la institución o fuera de ella, así mismo prever el presupuesto necesario.

El *producto* de esta etapa, puede considerarse la confección del *programa o plan* de capacitación proyectada, redactados de acuerdo a la estructura y las características establecidas en cada organización.

ITEMS DE UNA PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN



5. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Es la tercera etapa del proceso de capacitación: en función de las necesidades diagnosticadas (ya sea en los ámbitos de la organización, de los recursos humanos o de las tareas) y una vez elaborada la programación, el siguiente paso es la ejecución.

Se implementa los cursos y actividades programadas, según las estrategias definidas, se realizan los cursos grupales, los cursos a distancia, el envío de participantes a otros centros en la misma entidad o en otras entidades del país o en el exterior. Se trabaja con instructores propios, o contratados y se controla que los materiales se utilicen de acuerdo a como fueron concebidos, ya sea siguiendo la **Guía del Instructor** cuando ésta existe, o bien las indicaciones de aquellas personas que diseñaron la actividad. Es la etapa *académica* de trabajo con los participantes, control de evaluaciones de aprendizaje y de todos los pequeños detalles que exige la implementación de los cursos.

La ejecución de la capacitación presupone el binomio instructor/aprendiz o expositor/participante. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la organización, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la organización, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices; así mismo, pueden ser instructores o expositores, función que también puede desempeñar el encargado o gerente de la capacitación.

Además, la capacitación, presupone una relación instrucción/aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad, aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del trabajador o participante. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

A. FACTORES PARA LA EJECUCIÓN:

- **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.** La decisión de establecer programas y planes de capacitación depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los servidores o empleados. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- **Calidad del material de la capacitación presentada.** El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor o expositor.
- **Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa o institución.** La capacitación debe hacerse con todo el personal de la organización, en todos los niveles y funciones. Mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la tarea, además de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazos, y no simplemente un gasto superfluo. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa o proyecto.
- **Calidad y preparación de los instructores.** El éxito dependerá del interés, el esfuerzo de los instructores o expositores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad. Los instructores o expositores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la organización, o provenir de otra institución.
- **Descripción y difusión del evento.** La descripción del curso u otro evento de capacitación programado, se difunde en formularios, folletos, prospectos, afiches y

otros medios, que proporcionen a los grupos potencialmente interesados toda la información necesaria. Dichos medios deben distribuirse tanto a los participantes potenciales como a sus supervisores o jefes. Se pedirá a éstos que indiquen quiénes necesitan la capacitación si cumplen los requisitos de ingreso especificados. Asimismo, se pueden organizar sesiones de información en las que se explicará la finalidad de la capacitación. Con ello se ayudará a los supervisores y a los participantes potenciales a comprender mejor el beneficio que puede reportarles la capacitación.

- Condición de los aprendices o participantes. La calidad de los aprendices o participantes influye de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los participantes, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, para que se llegue a disponer, en lo posible, de un grupo homogéneo de personas. Para esto, los participantes que han sido propuestos o inscritos para seguir un curso deben cumplir con los requisitos previos. Si el caso requiere, se planteará a los participantes una prueba diagnóstica.



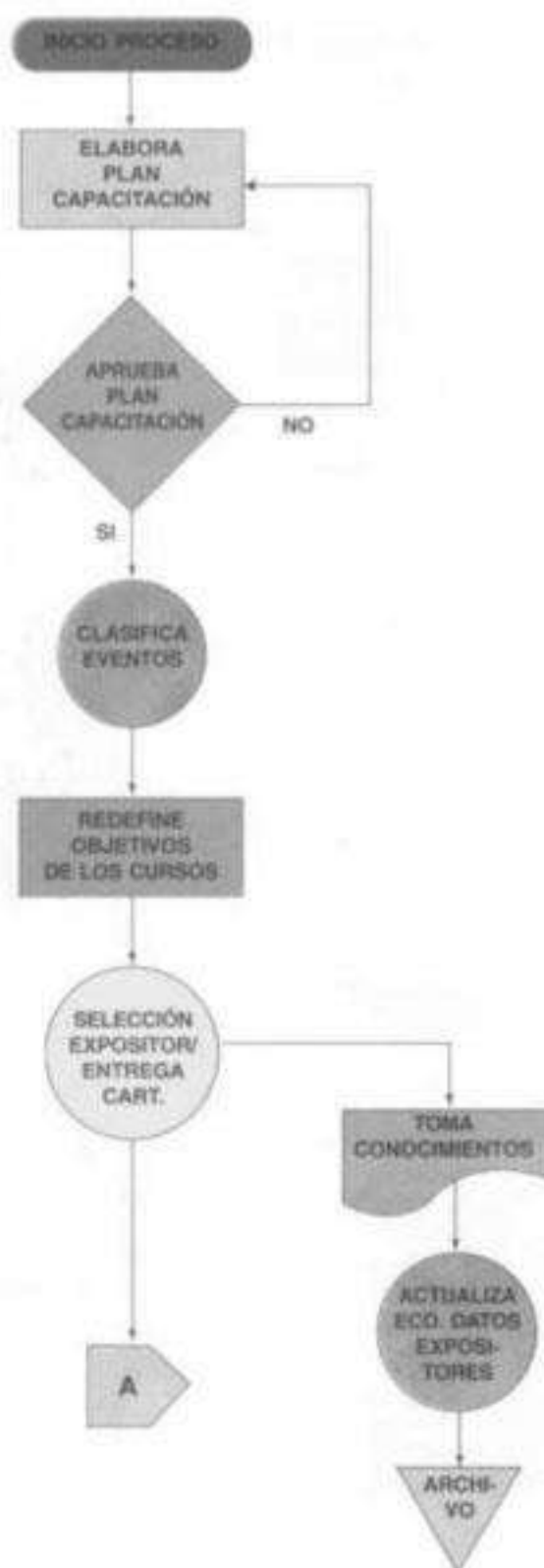
B. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE EVENTOS GRUPALES:

- Se recibe el plan de actividades de capacitación aprobado.
- Clasificación de actividades de acuerdo al tipo de evento, área laboral u ocupacional y fecha de ejecución.
- Redefinir los objetivos del curso, si se requiere, en coordinación con áreas implicadas.
- Coordinar con las áreas involucradas el desarrollo de los eventos a realizar.
- Seleccionar a expositores o instructores.
- Coordinar con los expositores internos o externos los temarios para el cumplimiento de los objetivos del curso.
- Elaboración de los planes de trabajo, indicando: características del curso, población, objetivo, de ejecución, número de horas, lugar de realización, número de participantes presupuesto, etc.
- Difusión de los eventos o cursos.
- Solicitar al expositor el material instruccional para su reproducción oportuna.
- Gestionar viáticos de los expositores de ser el caso.
- Supervisar el desarrollo integral del evento de capacitación.
- Aplicar las fichas de evaluación a los participantes sobre el evento de capacitación.

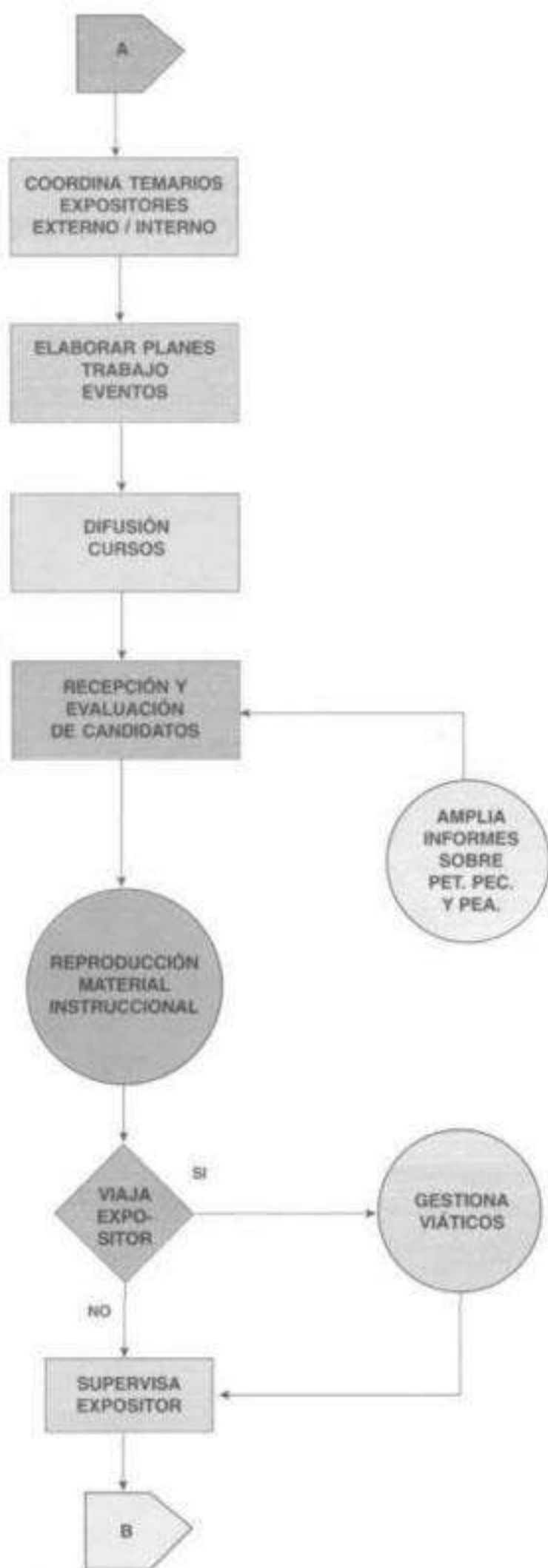
- Clausura de evento o actividad efectuada, registro y entrega de certificados debidamente codificados, copia de las mismas a legajos del personal.
- Gestionar el pago de bonificación por enseñanza y otros costos;efectuar el seguimiento
- Gestionar la documentación requerida por convenio con instituciones externas o pago a expositores externos.
- Elaborar el informe de ejecución del evento de capacitación.

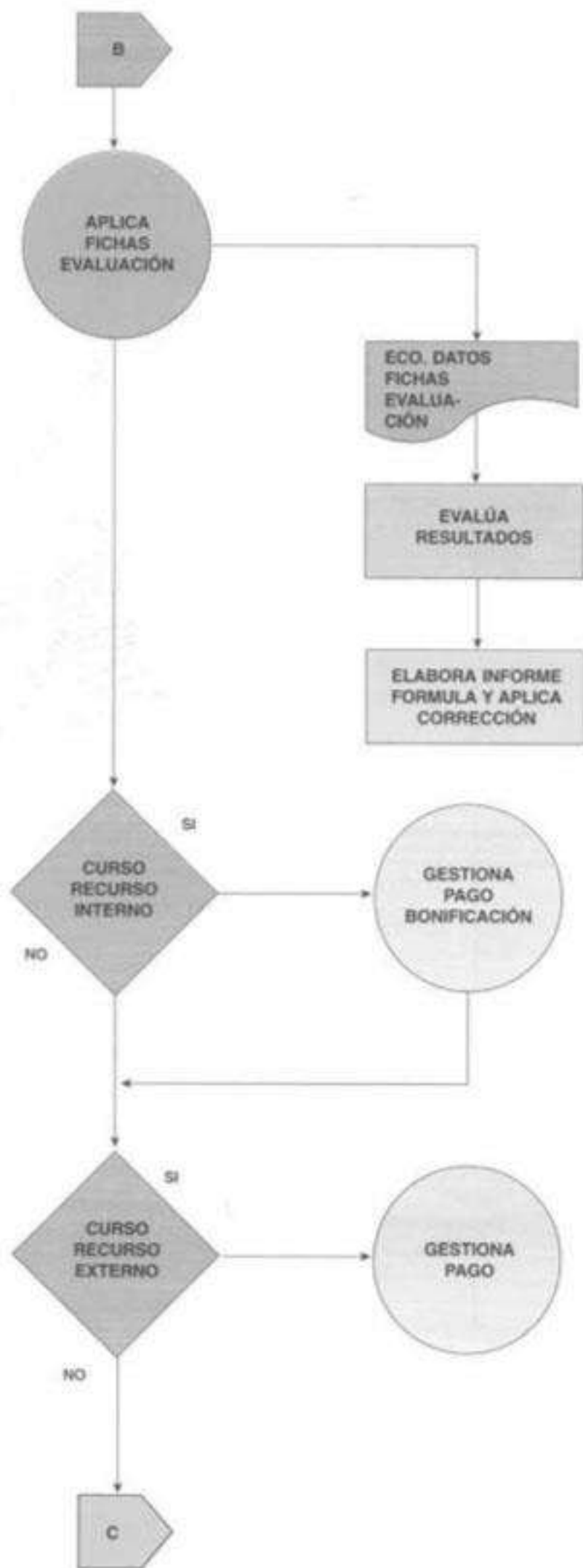
FLUJOGRAMA

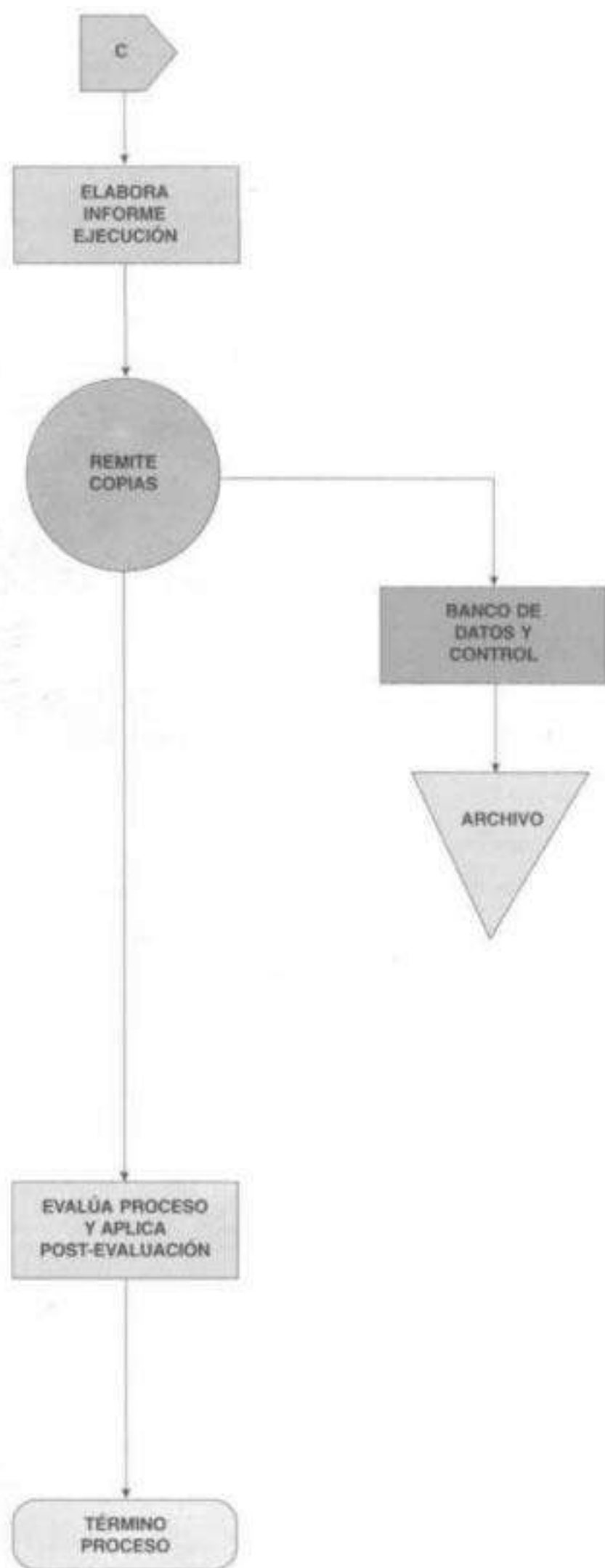
PROCEDIMIENTO DESARROLLO DE EVENTOS GRUPALES



PROCEDIMIENTO







6. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Es la etapa de medir resultados, tomar medidas correctivas y mejorar actividades. Como se mencionó, es la etapa de medir y evaluar todas y cada una de las actividades del Centro de Capacitación como tal, evaluando no sólo cada curso, sino también el desempeño de los instructores, el de los preparadores de cursos, el del personal de apoyo y jefaturas; Asimismo, los planes curriculares, los costos de capacitación y los efectos en la Entidad. Se establecen las estadísticas adecuadas a la toma de decisiones, que permitan hacer dinámico al Sistema de Capacitación.

A. EVALUACIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Existen tres áreas principales y básicas como objeto de la evaluación de la capacitación: el evento o curso en sí mismo, el instructor y su forma de ofrecer ese curso, y los participantes y el progreso adquirido por ellos a causa de haber participado en el curso. Trataremos cada uno de ellos:

1. Evaluación del evento

Esta evaluación incluye tres partes. *La primera parte* debe ser evaluada por un experto en la materia, que analizará el contenido técnico, la importancia o relevancia y el diseño del curso, resumiendo los comentarios y observaciones que influyen en su criterio para aceptar o rechazar el evento evaluado.

La segunda parte de esta evaluación, la responsabilidad está asignada al experto en capacitación, que evaluará el diseño del curso, los medios y técnicas utilizadas, la efectividad de la enseñanza ofrecida y la información administrativa que se ofreció; también debe sintetizar sus observaciones y comentarios por escrito.

Las evaluaciones hechas por ambos expertos deben contener una de estas cuatro recomendaciones:

- Aceptado, tal y como está.
- Aceptado, pero con cambios menores.
- Aceptado, pero con cambios mayores.
- No aceptado.

La tercera parte, está vigilando el impacto y contenido del evento por medio de las evaluaciones que hacen los mismo participantes. Las evaluaciones que tienen que hacer los participantes se analizan y valoran cuidadosamente, pudiendo establecerse relaciones interesantes y útiles para cada situación en particular.

2. Evaluación del instructor o expositor

Los participantes en los eventos de capacitación, hoy en día, exigen que la instrucción impartida se ofrezca de una manera profesional e interesante. Para evaluar a los instructores o expositores tenemos tres fuentes de información: observaciones directas e indirectas en el salón de clases, la retroalimentación recibida de los participantes y el conocimiento adquirido por ellos.

Esta evaluación va dirigida a observar la ejecución del instructor y el equilibrio de las técnicas de instrucción utilizadas por él. Después de recolectar la data de esta evaluación, se prepara un informe escrito y se sostiene una productiva reunión para discutirlo entre el instructor, el experto en capacitación y el supervisor del instructor. El resumen de estas evaluaciones indica niveles de aceptabilidad que permite comparar objetivamente diferentes eventos, participantes, instructores y técnicas.

3. Evaluación del participante

Los participantes en toda capacitación deben ser examinados al final del mismo. Esto ayuda al participante a resumir todos los conceptos y destrezas que le fueron enseñadas, provee *feedback* al participante y al instructor sobre el grado con que se lograron los objetivos deseados.

Es necesario enfatizar la conveniencia que los participantes desarrollen una pre-prueba. Esto ayuda a proveer una medida de la "ganancia" que adquiere el participante al confrontar con la prueba final o de salida.

B. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación. La evaluación de los resultados de la capacitación puede hacerse en tres niveles.

1. En el nivel organizacional.

En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la institución.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre funcionarios y empleados.
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia, etc.

2. En el nivel de los recursos humanos

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación de personal.
- b. Disminución del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los trabajadores.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento del personal en las diferentes categorías.
- f. Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas, etc.

3. En el nivel de las tareas y operaciones

En este nivel, la capacitación puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad o mejor servicio.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción o prestación de servicios.
- d. Mejoramiento de la atención al cliente o usuario.
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

La evaluación debe realizarla alguien ajeno al sistema que se evalúa, combinando con la *auto evaluación*.

No se pueden obtener resultados útiles sin la plena cooperación de las personas a quienes se evalúa. La evaluación forma parte integrante del proceso de preparación de cursos y, a veces, de las propias actividades de capacitación, por lo tanto, parece lógico que la planificación de la evaluación, la preparación de los instrumentos de obtención de datos y el empleo de los datos

obtenidos pertenezcan *fundamentalmente* a los preparadores de cursos y a los instructores, particularmente en los niveles de *reacciones*.

Se informará siempre del resultado al *participante* cuyo rendimiento se evalúa. Dicho resultado puede mejorar el rendimiento por sí mismo. Hay menor riesgo de parcialidad cuando todos los interesados pueden expresar su opinión sobre las conclusiones.

La evaluación es una responsabilidad compartida. Generalmente participan en ella categorías muy diferentes de personas que intervienen en el proceso de preparación de cursos o tienen un auténtico interés en sus productos. Recuérdese, sin embargo, que la evaluación (como cualquier otra tarea) requiere ciertas aptitudes, conocimientos y actitudes. La responsabilidad de recopilar y presentar información que se utiliza en los diversos niveles de evaluación sólo se debe confiar a quienes han adquirido estas aptitudes, conocimientos y actitudes.

Finalmente, la evaluación del aprendizaje, de la calidad de la capacitación, no es sencilla ni simple. No obstante, podemos evaluar y medir la eficiencia de la capacitación, si se realiza con enfoque sistemático y riguroso, sí podemos medir el comportamiento humano, con alto grado de confiabilidad y validez; tener estas medidas es mucho mejor que no tener ninguna.

BIBLIOGRAFÍA:

ARGÜELLES, Antonio (compilador);

2000 "Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia". Editorial Limusa, México.

CHÁVEZ R., Elisa Patricia

2004 "Enseñanza y capacitación". ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A., México,

CHIAVENATO, Idalberto

1999 "Administración de Recursos Humanos". Colombia, 5ta. Edición, Ediciones. Mc. Graw-Hill.

DESLER Gary;

1994 "Administración de Personal". 6ta. Edic. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.

DRUCKER, Peter F.

2002 "La Gerencia en la Sociedad Futura". Grupo Editorial Norma. Bogotá.

HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan E. y SLOCUM Jr. Jhon W.

2002 "Administración un Enfoque Basado en Competencias". Novena Edición, International Thomson Editores S.A., México.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz;

1998 "Administración una Perspectiva Global". 11a. Edic. Mc. Graw-Hill; México.

ROSEMBERG, J.M.

1992 "Diccionario de Administración y Finanzas". Editorial Océano, Barcelona.

SKANLAN K., Burt

1984 "Principios de Dirección y Conducta organizacional". Editorial LIMUSA, México.

STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBERT JR, Daniel;

1999 "Administración". 6ta. Edic. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México.

STRAUSS, George; SAYLES R., Leonard;

1983 "Personal Problemas Humanos de la Administración". Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.

WERTHER William y DAVIS Keith;

1999 "Administración de Personal y Recursos Humanos". 4ª. Edic. Editorial McGraw-Hill, México.



*Vaso de Madera con formas de animales andinos.
Siglo XVII - Museo Inka de la UNSAAC.*