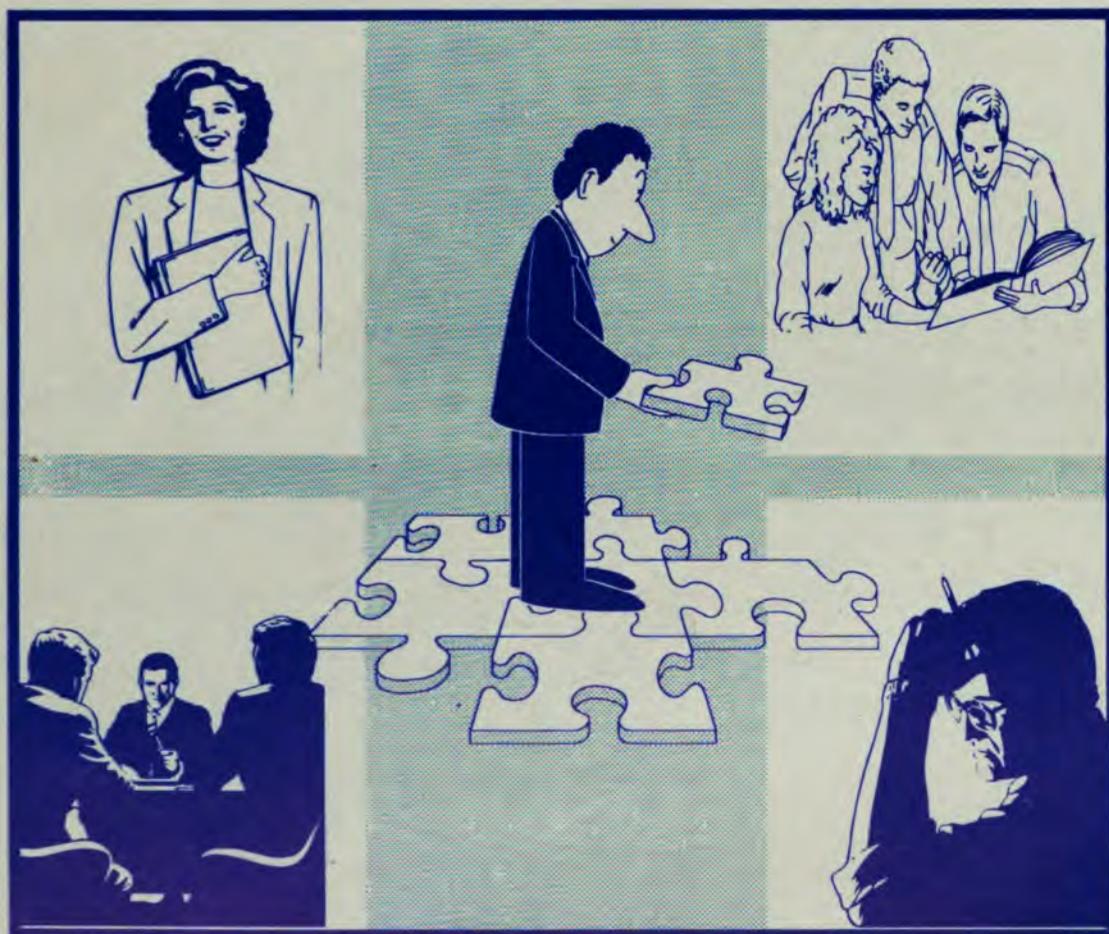


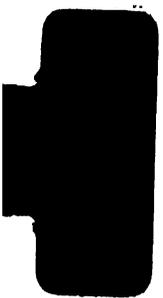
IICA



Guía para Gerentes de Capacitación



**Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA,
Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial**



IBICA
BIBLIOTECA VENEZUELA

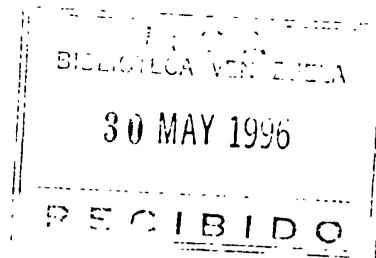
30 MAY 1996

RECIBIDO

CA
C10
05-

BV- ~~009229~~

00002932



INDICE

Presentación5

CAPITULO I

Marco Conceptual.7

1. Algunas consideraciones conceptuales respecto de la capacitación7

1.1. Estrategias metodológicas para la capacitación de adultos.9

2. La planificación estratégica10

2.1 El deber de la gerencia y la planeación.12

2.2. Manejo del cambio.15

2.3. La capacitación en el marco de la planeación estratégica.15

2. 4. Aplicación de la metodología de Bower16

CAPITULO II

Funciones gerenciales en el ciclo de la capacitación.25

ANEXOS.31

BIBLIOGRAFIA.44

Presentación

En el presente trabajo se desarrollan las pautas gerenciales fundamentales para el desarrollo de los procesos de programas de capacitación en instituciones públicas y privadas como parte del Programa de Mejoramiento de la Capacidad Institucional de Organismos Públicos y Privados de Capacitación para el Desarrollo Agropecuario de América Central, el cual es patrocinado por el Instituto de Desarrollo Económico (IDE) del Banco Mundial, en Coordinación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Para lograr lo anterior; se retomaron conceptos teóricos asociados a los procesos de Planificación Estratégica, cuyo objetivo principal es presentar un marco orientador que indique las funciones de directores, coordinadores y encargados de la administración de programas de capacitación, dentro de un proceso de desarrollo de recursos humanos.

Decidimos elaborar este documento conscientes de que los responsables de los programas de capacitación requieren disponer de un material que les facilite el diseño, dirección, ejecución y control de las actividades de capacitación. La tarea estuvo a cargo del Lic. Luis Madrigal y de los consultores Dr. Juan Calivá y Msc. José Ramírez Alfaro, quienes, después de numerosas investigaciones y análisis, redactaron el texto de forma que permita la reflexión para que se adapte a las condiciones propias de cada proyecto o institución.

Jaime Viñas Román
Director Servicio Especializado: I:
Capacitación, Educación y Comunicación

CAPITULO I

1. MARCO CONCEPTUAL

1. ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES RESPECTO DE LA CAPACITACION

El mayor problema al que se enfrentan las organizaciones, en la época actual, es cómo prevenir la obsolescencia de su recurso más valioso: el recurso humano.

Los cambios rápidos, que responden fundamentalmente el avance vertiginoso de la tecnología, requieren personal preparado y actualizado en sus conocimientos, para poder enfrentar con éxito los nuevos retos que impone la época.

Idalberto Chiavenato, en su libro *“Iniciación a la Administración de Personal”* define la Capacitación como:

“Un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas. Está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo ya sea actual o futuro en la Empresa.”

(Chiavenato, 1993: 48)



El autor cita tres tipos de contenidos, incluidos en la capacitación:

- Transmisión de informaciones y conocimientos que contempla información sobre el trabajo, la empresa, sus productos o servicios, sus reglas y reglamentos internos, su estructura organizacional, etc. Es la capacitación que se brinda generalmente al personal de ingreso reciente.
- Desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas con el cargo actual o futuro, generalmente asociados a actividades motoras y manuales que exigen capacitación y práctica constante.
- Desarrollo de actitudes: se pretende transformar las actitudes negativas o inadecuadas en positivas o favorables.

La capacitación es un proceso continuo que se desarrolla en concordancia con las necesidades reales de las organizaciones, sean estas públicas o privadas.

Existen diferentes modalidades de capacitación, desde formas muy sofisticadas y caras, basadas en el uso de tecnologías avanzadas, hasta procesos menos complejos pero, no por ello, menos efectivos.

Algunos autores establecen diferencias entre la capacitación formal e informal, la

primera está más asociada a la capacitación impartida por organizaciones especializadas en esta materia; y la segunda, más en función de las necesidades muy específicas, que pueden ser resueltas en el nivel interno de la organización, o mediante el desarrollo de cursos de corta duración, dirigidos a grupos específicos. También se habla de la capacitación en el puesto, que es aquella que recibe directamente el trabajador en su puesto de trabajo.



Los talleres, cursos formales, seminarios y las reuniones de trabajo constituyen las modalidades más usadas actualmente. La escogencia de una u otra forma para realizar la capacitación va a estar en función de los objetivos que se pretendan alcanzar, de los recursos disponibles, de las características de los participantes, del nivel de especialización y de profundidad que se pretenda, etc.

El diseño, implementación y evaluación de los procesos de capacitación deben estar profundamente vinculados con los sujetos a que ésta va dirigida; es decir, entender quiénes son los sujetos sociales que participan en el proceso.

Al respecto, Fausto Jordan señala en su libro "Capacitación y Participación Campesina" lo siguiente:

" Los contenidos y métodos de los programas de capacitación deben ser coherentemente definidos en función de los aprendizajes que se quieran promover, y han de fundamentarse tanto en los instrumentos de aprendizaje existentes como en el papel que deberá cumplir ese sujeto social dentro de determinado proyecto de Sociedad."

(Jordán, Fausto, 1989: 14)

No solo es importante que la capacitación se adecúe al grupo social al que se dirige; es decir, considerar la situación cultural, económica y política en la cual los individuos se desenvuelven, sino que también se debe considerar la definición del papel que estos grupos están llamados a jugar en el proyecto de Sociedad para el que se les capacita.

Para el autor citado anteriormente, la capacitación debe fundamentarse en principios que definen un método.

Estos principios son:

a-) ORGANIZACION: La capacitación se dirige a un grupo organizado en torno a intereses comunes; consecuentemente debe incorporarse a la dinámica de ese grupo organizado.

Ello garantiza que los conocimientos producidos serán efectivamente nuevas formas de comprender y de actuar sobre la realidad, reconocidas por éstos como respuestas propias a sus problemas.

b-) PARTICIPACION: La acción educativa debe conducir a los educandos a que estos asuman paulatinamente la gestión de

su propia capacitación. Es sobre la base de su propia realidad que deben extraer los conocimientos y encontrar las respuestas a sus problemas. El concepto que se maneja es que se debe aprender haciendo y, luego, reflexionar sobre ese hacer; esta unidad de acción y reflexión es lo que genera el aprendizaje. Sin embargo, es importante que los responsables de impartir la capacitación logren, además, que el grupo trascienda su propia realidad, para que logren enmarcarla en una situación global.

c-) OPERATIVIDAD: La acción educativa debe partir de un problema concreto y ligarse estrechamente a la planificación, ejecución, y evaluación de una acción que enfrente tal problema, procurando resolverlo.

“No obstante, en la medida en que los problemas concretos son parte de una situación global, su solución debe formar parte de una estrategia de un plan general”
(Fausto, Jordán, 1, 989: 16)

d-) CRITICA : La acción educativa no solo debe incidir sobre las manifestaciones en el presente del problema sino orientarse a conseguir su superación. Para ello es necesario profundizar en los factores que determinan la situación problema, así como en las interrelaciones que existen entre ellos. Este Análisis crítico de la situación sugerirá la formulación de auténticas posibilidades de acción y permitirá dilucidar las imágenes falsas y míticas que sobre la realidad se manejen.

e-) GLOBALIDAD E INTEGRALIDAD: La globalidad de la acción educativa significa que es necesario ejercitar la convergencia de múltiples enfoques, analizar el problema desde varios ángulos y proponer

acciones para enfrentarlo en distintas dimensiones. La globalidad y la integralidad no deben ser el punto de partida sino el resultado esperado de un proceso de acción - reflexión

f-) SISTEMATIZACION: Implica el desarrollo de un lenguaje riguroso, de un método, de un pensamiento colectivo consistente, que permita a los sujetos del proceso de capacitación sacar conclusiones, y elaborar síntesis de su propia experiencia y de la experiencia vivida por otros.

g-) RECUPERACION: Significa recuperar las formas específicas de conocer y comunicar que poseen los grupos que participan en el proceso de capacitación

Estos principios expuestos por Fausto Jordán marcan una forma novedosa de conceptualizar la capacitación; y toman, como punto de partida, al grupo al que se dirige la capacitación. Este es el centro y el actor principal del proceso de capacitación.

El papel del instructor debe ser de guía, de alguien que conquista los contenidos del aprendizaje, luego de haberlos analizado; y, el papel del gerente, el de asegurarse que la capacitación se oriente en el sentido adecuado.

1.1 ESTRATEGIAS METODOLOGICAS PARA LA CAPACITACION DE ADULTOS

Normalmente la capacitación está orientada a población adulta, y éste es un elemento que debe ser considerado en la definición de la estrategia de aprendizaje. La forma en que aprenden los adultos difiere de la que utilizan los niños y jóvenes.

La educación de adultos debe estar clara-

mente orientada al cliente, ser flexible, derivarse de la determinación de necesidades y realizarse mediante eventos que se adapten a las características de los capacitandos.

Algunas características de la capacitación de adultos son:

- Se trata de una decisión voluntaria de participar .
- Conciencia de la necesidad de aprender.
- Prevalencia de los contenidos y actividades prácticas sobre los desarrollos teóricos.
- Resolución de problemas apegados a la realidad, lo que facilita la adquisición de habilidades.
- Papel preponderante de la experiencia, en tanto facilitadora u obstaculizadora en la adquisición de nuevos contenidos.
- El proceso se facilita en un ambiente informal, permisivo y cordial.
- El uso de varios métodos de enseñanza aprendizaje facilita la capacidad en adultos.
- Los adultos persiguen orientación, no calificaciones.

Las características citadas anteriormente resaltan la importancia de basar el proceso de capacitación de adultos en los conocimientos y experiencias que el sujeto haya adquirido anteriormente; y los esfuerzos deben centrarse en la aplicación. Lo importante debe ser la calidad y no la cantidad de los conocimientos. El papel del instructor debe ser de guía, de alguien que conquista los contenidos del aprendizaje, luego de haberlos analizado; y, el papel del gerente, el de asegurarse que la capacitación se oriente en el sentido adecuado.

El aspecto educativo del aprendizaje de un contenido debe basarse en el hecho de que éste sea asumido dinámicamente por el capacitando y, por consiguiente, que la conducta aprendida pase a formar parte de

la “ propiedad intelectual ” del capacitando, de manera que ya no repita lo que otros le enseñaron, sino que comience a enseñar y practicar lo que ya forma parte de su filosofía de vida.

2. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

La podemos definir como un proceso continuo y sistemático, a través del cual una organización toma sus decisiones estratégicas, con un conocimiento lo más amplio y completo posible del entorno del futuro; organizando en forma racional los medios disponibles (recursos humanos y monetarios, tecnología) para poder alcanzar los objetivos propuestos; y midiendo periódicamente los resultados logrados, comparándolos con los previstos, a través de un proceso adecuado de retro - información.

Los resultados de un proceso de planificación tienen como objetivo modificar la cultura organizativa, dándole más flexibilidad, y sobre todo, una mayor conciencia de la importancia del ENTORNO de la organización y de sus posibles cambios en el futuro. Aquí se fijan los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para el desarrollo de planes concretos que permitan alcanzar los objetivos que la empresa se planteó.

Es importante tener presente que, en planificación estratégica, se debe contemplar:

- La misión de la empresa.
- Sus objetivos.
- Sus estrategias.
- Sus planes de acción.



Al momento de planear los tres bloques básicos de éste, se debe considerar:

- ¿Dónde está la Empresa hoy? (Análisis y Evaluación)
- ¿ A dónde quiere llegar, qué quiere ser? (Decisión)
- ¿ Cómo va a llegar ? (Acción)

Por tanto el gerente de una empresa dedicada a la capacitación debe realizar desde afuera, un análisis de que en Planificación Estratégica se denomina "análisis F.O.D.A." Quiere decir:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

Se le podrían presentar a la empresa que dirige, para cumplir con los objetivos de capacitación.

F.O.D.A.

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

Las fortalezas y debilidades constituyen puntos claves para el éxito de la empresa, pues solamente si se tiene pleno conocimiento de ellas estará la empresa en condiciones de aprovechar las oportunidades que se le presentan. Para el caso específico de un Gerente de Capacitación, es de suma importancia que identifique los puntos

fuerzas que la Empresa posee para ser competitiva en ofrecer capacitación, aprovechando para ello las oportunidades que se le presentan.

Igualmente, es de suma importancia el conocimiento previo de los puntos débiles que estarían limitando la competitividad en su campo específico de acción (la Capacitación), para estar en capacidad de resolverlos en forma

satisfactoria y oportuna.

En general, la disponibilidad de recursos materiales, así como la cantidad y calidad del factor humano, capaz de maximar el aprovechamiento de éstos, determinará los puntos fuertes y débiles de la Empresa sin dejar de lado la experiencia.

Las oportunidades se pueden considerar como una coyuntura, donde las capacidades de espacio y tiempo son precisas y limitadas; es decir, se presentan en un ámbito bien delimitado y por tiempo defini-

Corresponde al gerente identificar previamente todos aquellos factores del Entorno que amenazan el éxito de su Empresa, para que en forma oportuna, tome las acciones correctivas sin afectar el logro de los objetivos.

do, si no se aprovechan, sencillamente se pierden; por lo tanto, el Gerente debe estar en capacidad de percibir las; o sea, primero debe saber identificar verdaderas oportunidades de ofrecer capacitación para aprovecharlas con los recursos disponibles, teniendo claro que éstas se deben buscar y no esperar que lleguen.

También corresponde al gerente identificar previamente todos aquellos factores del Entorno que amenazan el éxito de su Empresa, para que en forma oportuna, tome las acciones correctivas sin afectar el logro de los objetivos.

2.1 EL DEBER DE LA GERENCIA Y LA PLANEACION

Inicialmente se consideraba a la Planeación Estratégica como una herramienta nueva y valiosa para los Ejecutivos; hoy día se le considera totalmente ligada al quehacer directivo y no se le puede separar del resto del proceso administrativo, (Organización, Dirección, Motivación y Control).

Para el Gerente de una Institución dedicada a ofrecer los servicios de capacitación, el manejo y uso de esta valiosa herramienta le permitirá la gestión directiva con mayores posibilidades de éxito.

Peter Druker señala que lo primero que debe hacer un gerente es crear e implementar la estrategia:

“El debe pensar en la misión de la empresa; es decir, hacerse la pregunta: qué es nuestra empresa y qué debería ser. Esto lleva hasta el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes y la toma de decisiones de ahora

para los resultados del mañana. Obviamente eso solo acostumbra hacerlo un órgano de la empresa que pueda visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras y que pueda distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener los resultados claves” (Drucker, Peter,1 989:611)



Además, son deberes de la Alta Gerencia:

- Establecer normas para las funciones reales.
- Crear y mantener la organización humana.
- Satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que solo los ejecutivos, en el nivel más alto de una organización, pueden establecer y mantener .
- Participar en las relaciones públicas.

Para cumplir con lo anterior el Gerente de Capacitación debe desempeñar una serie de papeles en la organización, que, en esencia, constituyen un proceso de categorización, dividido en tres grupos de actividades afines:

- I - Las correspondientes a las relaciones interpersonales, dentro y fuera de la institución, en tanto le corresponde representar a la organización en todas

aquellas áreas afines a su campo de competencia. Entre estos se puede mencionar:

- 1- **CABEZA VISIBLE.** El Gerente es la figura simbólica, obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal y social.
- 2- **LIDER.** Corresponde al Gerente la responsabilidad de motivar y estimular a los subordinados, de formar equipo, prepararlo y cumplir con las obligaciones relacionadas.
- 3- **ENLACE.** El Gerente constituye un enlace que mantiene una red que él mismo ha creado, formada por contactos externos e internos que le proporcionan información actualizada de gran utilidad para la institución .

Un gerente no puede realizar, por cuenta propia, todas las tareas necesarias para el éxito. Debe dirigir a otros para que cada quien cumpla con sus propias tareas

Otro conjunto de papeles que debe desempeñar el gerente tienen que ver con **la transmisión de información** necesaria para ofrecer el servi-

cio de capacitación de la mejor manera, y en forma oportuna:

- 1- **MONITOR.** El gerente se convierte en un monitor que busca y recibe una gran cantidad de información que le sirve para desarrollar un profundo conocimiento de la institución y su entorno. Ello le permite tener una visión clara de las necesidades de capacitación en función de los cambios tecnológicos, de políticas, de manera que esté en capacidad de lograr que ésta sea un instrumen-

to efectivo al servicio de los intereses de la institución en la que se desempeña.

Esta función es muy importante, pues, por este medio, el gerente recibe información interna y externa que le va a permitir identificar las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades para actuar sobre ellas.

- 2- **DIFUSOR.** En tanto transmite la información recibida a los miembros de la organización para que éstos conozcan la situación real en la que ésta se encuentra inserta o puedan definir las estrategias operativas más apropiadas de capacitación, acordes con las necesidades.
- 3- **PORTAVOZ.** Le corresponde transmitir la información sobre planes, políticas, acciones, los resultados y demás datos de la institución, sobre su campo de acción (la capacitación).

III - Papeles relacionados con la toma de decisiones:

- 1- **EMPRESARIO.** Busca en la organización y en su entorno oportunidades, iniciando proyectos de mejoras para provocar cambios; así mismo, supervisa la concepción de determinados proyectos.

La innovación, creatividad y visión futurista es lo que puede permitir al gerente de un servicio de capacitación desarrollar con éxito este papel empresarial.

- 2- **GESTOR DE SOLUCIONES.** Una función sustantiva de la gerencia es lograr identificar oportunamente los problemas y amenazas, y actuar sobre ellos a tiempo. Es el responsable de la

acción correctiva cuando la organización se encuentra ante situaciones difíciles e imprevistas, en el campo de su competencia

3-) ASIGNADOR DE RECURSOS. El gerente es el responsable de que la institución disponga de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos necesarios para poder ofrecer un servicio de capacitación eficiente. Debe tomar y aprobar todas las decisiones significativas en esta materia.

4-) NEGOCIADOR. Le corresponde representar a la organización en toda negociación importante y procurar por este medio, obtener las ventajas mayores que le permitan mejorar el servicio.

Estos papeles constituyen un todo integrado, que le proporcionan al gerente, autoridad formal, responsabilidad en la información y

capacidad para tomar decisiones. El cumplimiento eficiente de éstos requiere de un conocimiento pleno del entorno, así como de la organización, sus objetivos y metas.

Este todo integrado constituye un perfil cuyas características han ido transformándose, a través de los años, para adecuarse a los requisitos de cada época.

Autores como Mintzberg, Mc Clelland y Burnham han realizado investigaciones muy interesantes, orientadas a conocer cuál es el perfil gerencial ideal para las Instituciones

La habilidad de un gerente está en poder influenciar a otras personas, haciendo que estas se sientan fuertes y responsables

que se proyectan con mayor éxito en sus actividades, ya se trate de producción, comercio, servicios (como en el caso de un gerente de un servicio de capacitación).

La clave del éxito ha resultado ser aquello que los psicólogos han dado en llamar "el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de que antes se hubiese hecho".

Un gerente no puede realizar, por cuenta propia, todas las tareas necesarias para el éxito. Debe dirigir a otros para que cada quien cumpla con sus propias tareas, según la distribución de estas. Solo así se cumplirá con eficiencia el servicio, cual es, para este caso, brindar capacitación. La habilidad de un gerente está en poder influenciar a otras personas, haciendo que estas se sientan fuertes y responsables, recompensando debidamente el buen rendimiento y asegurándose de que las cosas estén tan bien organizadas de tal modo que los subordinados sepan lo que deben hacer más que en hacer las cosas por cuenta propia.

El gerente debe inculcar el espíritu de equipo, y lograr que sus integrantes se sientan orgullosos de pertenecer a él.

Contar con una elevada motivación hacia el poder; no orientada hacia la grandeza personal sino hacia la institución en que se prestan los servicios, es una característica fundamental del buen gerente.

Como característica del trabajo gerencial, se pueden mencionar que la mayor parte de las actividades que realiza obedece a estímulos imprevistos que no han sido debidamente planificados por él, pero que demandan de una atención inmediata. Su trabajo es a la vez polifacético y especialista. Lo primero, en cuanto debe resolver

todo tipo de problemas que se le presenten; y lo segundo, por su condición de gerente.

En las organizaciones modernas, el poder del gerente deriva de la cantidad y calidad de información que maneje, la cual obtiene de fuentes muy diversas.

Dadas las características mencionadas, el mayor riesgo de la gestión directiva es la superficialidad, debido al gran volumen de trabajo que debe manejar. Es precisamente la Planificación Estratégica una herramienta de gran utilidad, en tanto le permite visualizar, para el corto y mediano plazo, la orientación más adecuada del servicio que brinda la Institución, con lo cual puede atender los asuntos rutinarios sin perder de vista la razón de ser de la empresa a su cargo.

2.2 MANEJO DEL CAMBIO

La capacitación y desarrollo de recursos humanos tiene, como una de sus finalidades el aumento de las capacidades productivas, para enfrentar las necesidades actuales y futuras de las organizaciones, en un entorno caracterizado por avances constantes en el campo tecnológico y científico, por cambios en el campo económico, político, ecológico, social, etc.

Es responsabilidad de un gerente de capacitación entender esta dinamicidad y ser vigilante de que el proceso de planeación de la capacitación esté orientado adecuadamente.

La implantación de cambios en las organizaciones implica, inevitablemente, modificar y actualizar conocimientos, incorporar

nuevos procesos y actividades, influir en la actitudes y habilidades de los integrantes de las organizaciones; y ello solo es posible con la intervención activa de todas las partes involucradas. Los cambios entre personas y grupos no pueden realizarse aisladamente de sus actores. Por ello, la capacitación debe permear a todos los niveles de la organización. El uso de metodologías de enseñanza - aprendizaje rígidas o autoritarias no son las más convenientes. Los enfoques menos convencionales, y basados en la experiencia acumulada por los participantes, parecieran ser los más apropiados .

En este contexto, la capacitación se convierte en el instrumento más importante, entendida como un servicio que ofrece la institución. Una empresa que no entienda lo anterior está condenada a la obsolescencia del capital humano. Para lograr esto, es necesario que se brinden los sistemas adecuados para la administración del proceso de capacitación, que puedan garantizar, al capacitando y a la institución, los resultados positivos del programa.

2.3 LA CAPACITACION EN EL MARCO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación estratégica es una función de todo gerente. En este sentido, el autor Marvis Bower sintetiza en catorce los procesos directivos básicos que se pueden adaptar a cualquier empresa o negocio. Ello dependerá de la capacidad y creatividad del gerente para seguir, reforzar y apoyar el sistema:

(ver cuadro pág. 16)

2.4 APLICACION DE LA METODOLOGIA DE BOWER

Los conceptos hasta aquí expuestos sobre el proceso de Planificación Estratégica pueden y deben ser aplicados por el nivel gerencial al desarrollo de programas de capacitación por una Institución dedicada a ofrecer este servicio.

Retomando los aspectos señalados por Bower se procura seguidamente definir qué elementos deben ser considerados específicamente por el nivel directivo para llevar a cabo este proceso.

Obviamente el Plan Estratégico de Capacitación debe guardar una total relación con los objetivos, misión, estrategias, políticas de la Organización donde esté adscrito; por lo que la primera y más importante responsabilidad del gerente es conocer profundamente desde todos los ángulos posibles, la Organización donde labora.

Paso N° 1

Establecimiento de Objetivos (Misión)

Constituye la razón de ser de la Institución. Representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados.

La razón de ser representa, para la institución, el más alto y último objetivo sobre el cual se construye, en todos sus pasos, toda la planeación. Si se hace en forma incorrecta, aunque sea de manera parcial, afectará todo el proceso de planeación en las etapas subsiguientes. Todos los miembros de la Institución deben estar completamente de acuerdo con la misión definida para garantizar una total identificación con ella misma. Es importante entender aquí que no se trata de una decisión futura, sino de una decisión actual para el futuro.

- 1-) Desarrollar la filosofía de la institución, sus valores, creencia, actitudes y directrices generales.
- 2-) Establecer las políticas; es decir, decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de las actividades de acuerdo con la filosofía de la institución.
- 3-) Establecer objetivos de la institución.
- 4.) Definir la estrategia de planeación para lograr los objetivos deseados.
- 5-) Establecer las metas; es decir, cuantificar el grado de logro.
- 6-) Planear la estructura de la organización.
- 7-) Buscar el recurso humano más adecuado.
- 8-) Establecer los procedimientos.
- 9-) Proporcionar las instalaciones
- 10-) Buscar los recursos financieros
- 11-) Establecer las normas, fijar las medidas del desempeño que se espera contribuyan al logro de los objetivos.
- 12-) Establecer los programas directivos y planes operacionales.
- 13-) Proporcionar información controlada que requiere el nivel operativo para realizar la estrategia.
- 14-) Motivar a las personas para que actúen de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas.

Para elaborarla, debe preguntarse por la finalidad de la empresa, su objetivo general, y a su vez, por su objetivo y finalidad en dos, cinco, diez o veinte años, ya que un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.

El gerente de una institución que se dedica a vender el servicio de capacitación, debe estar en capacidad de dirigir el proceso de identificación de la misión institucional, pues por el papel que desempeña debe tener mayor claridad al respecto.

Paso N° 2 _____

Definición de las estrategias

Una vez definida la misión institucional, el paso siguiente es la identificación de las estrategias, que son los grandes caminos o áreas de acción cuyo logro combinado asegure, a su vez, el logro de la misión. Con las estrategias, lo que se pretende es hacer operativa la misión y objetivo general de la institución.

Las estrategias se pueden formular por medio de dos técnicas:

Definición a posteriori.

Al usar esta técnica, el gerente y su equipo analiza todos los factores de influencia externa e interna, que eventualmente pueden repercutir en la institución, para luego fijar las estrategias. Esta técnica se puede definir como una adaptación estratégica a los factores de influencia.

- Definición a priori.

En este caso se fijan las estrategias inmediatamente después de haber formulado la misión; es decir, antes de tener una visión clara de los factores de influencia. La

preferencia por esta técnica se encuentra en instituciones jóvenes, agresivas y en vías de crecimiento.

Se trata de estrategias muy ambiciosas, por lo que generalmente toda la planeación se vuelve expectante y exigente.

La gerencia debe concentrar sus esfuerzos en identificar las estrategias prioritarias, para evitar que se disgreguen los esfuerzos en áreas que no son prioritarias para el servicio.

Otra técnica utilizada para definir las estrategias es el análisis F.O.D.A.

Paso N° 3 _____

Establecimiento de Metas (tácticas)

Las tácticas son la forma en que se va a operacionalizar la estrategia; son metas de corto plazo debidamente cuantificadas.

Las tácticas resultan del análisis del medio ambiente; y para identificarlas se hace uso del análisis F.O.D.A.

Las oportunidades para una institución dedicada a ofrecer un servicio de capacitación resultan ser un factor positivo del entorno que, si se aprovecha adecuadamente, ayuda a éstas a lograr sus objetivos.

El problema o amenaza, por el contrario, son aspectos negativos del medio ambiente que impide o dificulta el logro de los objetivos propuestos por la institución.

Las fortalezas son una característica positiva y propia de la planeación institucional. Sobre estas se mantiene completo control.

Las debilidades son, a su vez, características negativas propias de la institución. Tam-

bién sobre ellas la gerencia debería ejercer su control.

La forma en que el responsable de la capacitación, y su equipo, cuantifiquen, para el corto plazo, las metas del plan propuesto constituye un paso muy importante en el proceso de la planificación estratégica.

Las metas son objetivos cuantificables. Deben establecerse en forma clara, concisa, indicando expresamente el grado o porcentaje que se desea obtener; es decir, el resultado deseado.

Paso N° 4 _____

Desarrollar la filosofía de la Institución

La filosofía de una institución encargada de ofrecer los servicios de capacitación está formada por el conjunto de valores, creencias, actitudes y lineamientos generales que pueden definir cómo se deben hacer las cosas, orientando la acción en conjunto.

Es indudable la influencia que mantiene el Gerente en la forma de actuar de los diferentes agentes involucrados. Es una responsabilidad de este funcionario predicar con el ejemplo pues de ello depende la credibilidad del resto de su equipo.

Un ejemplo de esta forma de conceptualizar el proceso de capacitación, al interior de la Organización, es definir los estándares que se desean obtener:

“Nuestro servicio será de alta calidad, buscaremos soluciones creativas y originales. Para ello fomentaremos el trabajo en equipo, y todos participaremos de las diferentes actividades que

implementemos; pero también asumiremos la responsabilidad de nuestras decisiones. Cada uno de nosotros puede actuar con libertad, siempre y cuando el trabajo no se aparte de nuestros objetivos”

Paso N° 5 _____

Establecimiento de las políticas

Las políticas son las directrices generales que definen las grandes áreas de acción en materia de capacitación. La elaboración de estas es una tarea que requiere un esfuerzo de parte del equipo responsable que debe ser conducido acertadamente por el gerente, pues una fijación incorrecta de este punto neurálgico, aunque sea solo parcial, forzosamente llevará a una planeación incorrecta de las etapas siguientes, para ello se requiere la traducción de los objetivos, estrategias, metas y filosofía del Plan de Capacitación en planes de acción específicos para problemas particulares.

En esta etapa se concretan las acciones y se priorizan, para establecer los planes de trabajo en la modalidad que mejor convenga al campo de capacitación.

Es decir, podrían identificarse áreas particulares, y para cada una de ellas desarrollar un plan de acción. También podría ser por temas, o por grupos específicos.

El plan de acción contiene una descripción particular del área de acción por abordar o justificación, el establecimiento de objetivos, actividades, metas, metodologías, recursos. Constituye el nivel más operativo de la implementación de las acciones.

Paso N° 6

Planeamiento de la estructura para la implementación de la Capacitación

El gerente debe definir la estructura más apropiada al interior del servicio de capacitación; es decir, aquella que permita actuar con mayor fluidez y que sea menos burocrática.

La capacitación no es un hecho aislado en el contexto de la Institución. Por esto, el gerente debe identificar los nexos o vínculos que debe establecer en su interior de la misma para poder desarrollar con éxito sus actividades.

Paso N° 7

Selección y contratación de personal

El gerente debe identificar y contratar el personal idóneo, con base en los requerimientos del plan por ejecutar. Solo así se garantizará un equipo de trabajo debidamente calificado, por medio del cual podrá desarrollar las diferentes acciones previstas, así como atender las situaciones imprevistas.

Aunque no necesariamente le corresponde la contratación del personal, sí debe establecer los perfiles de cada puesto y efectuar entrevistas a los interesados, pues solo de esta manera podrá garantizarse que este se ajuste a las expectativas esperadas, ya que por ejemplo, podría darse el caso de que todas las etapas de preparación de un programa de capacitación se realicen en forma ideal: Excelente determinación de objetivos de aprendizaje, análisis de coherencia de éstos con los contenidos del programa, definidas las mejores y más adecuadas estrategias metodológicas, previsto los recursos necesarios; sin embargo, la sola falla en la selección del personal

responsable sería suficiente para restarle éxito a la capacitación.

Existen otros rasgos de la personalidad como el carácter, tolerancia, motivación, grado de sacrificio, que permiten un mayor acercamiento de los demás, lo que facilita el ambiente propicio para el aprendizaje.

Corresponde, por tanto, al responsable de la gestión de capacitación establecer y garantizar que se cumplan las pautas para reclutar, seleccionar y asignar el personal más adecuado que llevará adelante los procesos de capacitación.

Paso N° 8

Establecimiento de los procedimientos

La organización procedimental es muy importante, pues por esta vía se organizarán y ordenarán las diferentes actividades y los procedimientos asociados a cada una de ellas.

Para ello se identificarán, para cada una de las áreas definidas en las estrategias, los procedimientos específicos y se establecerán las responsabilidades de las diferentes instancias de la estructura.

Solo es posible definir los procedimientos para las actividades que sean predecibles. En la práctica el gerente está constantemente expuesto a enfrentar situaciones imprevistas y a tomar decisiones que no están estructuradas ni normadas en ningún manual.

Paso N° 9

Proporcionar instalaciones

El gerente debe velar porque se cuente con las instalaciones físicas, equipo audiovisual apropiado, producción y reproducción de

material. Para las actividades específicas de capacitación, será responsabilidad del personal designado, instructores, que cada uno de estos compromisos sea atendido de la mejor forma.

Paso N° 10 _____

Asignación de recursos

Como ya se mencionó anteriormente, uno de los papeles que debe desarrollar el gerente es identificar las fuentes de los recursos, negociarlos, preparar los presupuestos globales de la dependencia, aprobar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas y controlar su uso.

Dentro de los gastos que se deben considerar, al elaborar los presupuestos, están:

- Para los participantes y los instructores

- Gastos de viaje
- Alojamiento y alimentación
- Salarios
- Viáticos

- Y, apoyo logístico en:

- Alquiler de equipo y local
- Papelería
- Fotocopias
- Documentos
- Comunicaciones
- Apoyo Secretarial
- Imprevistos

El gerente es el responsable del presupuesto de la institución, así como de aprobar y autorizar los diferentes presupuestos para cada actividad de capacitación.

Esta importante tarea gerencial debe merecer un cuidadoso esfuerzo de parte de la gerencia, pues siempre los recursos serán

limitados y se debe manejar con criterio de racionalidad, así mismo el gerente debe, con la información de que disponga, tomar decisiones de reubicación, incremento o disminución de recursos dependiendo de los resultados de las evaluaciones de desempeño que se hayan definido.

Paso N° 11 _____

Establecimiento de normas, delimitaciones de medidas del desempeño

La fijación de los estándares de calidad que se desean obtener con el servicio de capacitación es una tarea del gerente. Es necesario que el personal esté enterado de lo que se espera de él, para evaluar los resultados con base en esa expectativa. Los métodos más utilizados para ello son la evaluación del desempeño y la evaluación del costo beneficio de la capacitación.

- a - Evaluación del desempeño:

Al hablar de evaluación del desempeño nos estamos refiriendo a varios niveles que deben ser identificados por el gerente:

- Nivel del personal: se deben definir las variables sobre las que se evaluará el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, así como del personal que eventualmente pueda ser contratado para realizar actividades específicas.
- También se deben fijar estándares de calidad para la capacitación, identificando cada una de sus áreas; por ejemplo, la preparación de la actividad, el contenido, los instructores, los locales, el apoyo logístico, los recursos.

Para cada uno de ellos se deben definir previamente los niveles óptimos o medidas

de desempeño que se esperaría obtener, para poder evaluar globalmente el proceso y tomar las acciones correctivas apropiadas a cada situación.

La evaluación del desempeño solo tiene sentido si los resultados son utilizados para la toma de decisiones.

Dentro de los problemas que pueden surgir para hacer la evaluación se señalan:

- Carencia de estándares. Sin estándares no es posible efectuar una evaluación objetiva de los resultados; solamente apreciaciones subjetivas.
- Estándares irrelevantes o subjetivos. Deben evaluar lo que se suponen que evalúan, y no otra cosa.
- Los estándares siempre deben fijarse en forma alta, para que tengan un potencial motivador para quien efectúa la función, sin caer en el extremo de que sean tan altos que la imposibilidad de alcanzarlos frustre a las personas.

La evaluación del desempeño tiene como objetivo conocer cómo se realizan las tareas asignadas, si los problemas identificados son producto de una necesidad de capacitación, si es necesario incorporar políticas de incentivos, etc..

El proceso de evaluación del desempeño es continuo y permite identificar la contribución de personal y grupos dentro de la organización a que pertenecen. Estas evaluaciones pueden variar desde posiciones altamente subjetivas, hasta revisiones altamente sistematizadas, enfocadas en conductas específicas esperadas. La responsabilidad gerencial consiste en procurar que la evaluación del desempeño se realice

de la manera más objetiva posible, partiendo del principio de que las desviaciones son causadas por uno o más componentes del sistema, como, por ejemplo, ausencias de normas, falta de conocimientos, necesidad de incorporar nuevas habilidades y actitudes para actuar, falta de recursos, etc..

b- Evaluación Costo-Beneficio de la capacitación:

El determinar los beneficios de la capacitación en términos de logros del aprendizaje es un proceso muy complicado, pues es muy difícil cuantificar los resultados.

Así, la capacitación puede considerarse como un proceso en que se recibe un insumo (un individuo con ciertas características) y se entrega un producto (los beneficios para el individuo, la sociedad o la institución de capacitación)

En el análisis de costo-beneficio, la relación de los beneficios con respecto a los costos constituye un criterio para elegir una actividad en lugar de otra, pero no puede utilizarse como criterio definitivo de la eficiencia en función de los costos, porque la elección de un programa dependerá, también, de los beneficios adicionales comparados con los costos marginales de ambos programas.

Al elaborar un diseño de un modelo de evaluación costo-beneficio es necesario considerar al menos tres dimensiones :

- Dimensión estructural; pretende determinar los niveles de rendimiento del sistema, incorporando variables fundamentalmente organizacionales, cuyos indicadores pueden ser: centralización, formalización, especialización, control, conflictividad, ambiente, entorno y objetivos.

- Dimensión procesual; identifica las variables que más intervienen en el proceso de capacitación, con el fin de detectar las discrepancias existentes entre la normativa y la ejecución. Se incluyen aquí dos tipos de variables. Las operativas considera indicadores como: capacidad, productividad, calidad, costo, amplitud, innovación y regionalización. y, Las técnico-pedagógicas que incluyen indicadores como: admisión de participantes, instructores, determinación de necesidades, características de los grupos, selección de temas, diseño y desarrollo de actividades, estructura programática, material didáctico y seguimiento y evaluación.
- Dimensión Logística; se evalúan los equipos y medios de apoyo a la tarea de capacitación, así como también su empleo. En este caso, los indicadores utilizados son: financiamiento, sedes, equipo, material de apoyo.

Para cada una de las dimensiones, variables e indicadores señalados se debe establecer la normativa correspondiente.

Paso N° 12 _____ Establecimiento de programas directivos y los planes operacionales

Consiste en desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos llevados a cabo conforme a :

- la estrategia.
- la política.
- los procedimientos y normas establecidas, permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares.

En la planificación Estratégica se pueden establecer dos grandes categorías : La

dirección estratégica y la dirección operacional.

La primera es la que tiene a cargo el gerente del servicio de Capacitación y la segunda es la que le corresponde realizar a los niveles operativos; y es precisamente por medio de ésta última que realmente se pueden implementar las estrategias de la Institución.

Entre ambos niveles se da una lógica interdependencia, que es la garante de que lo planeado se ejecute de acuerdo con lo previsto.

Las responsabilidades del gerente sin embargo, son bre todo el proceso en su conjunto.

En la segunda se consideran los planes operacionales, las tácticas se transforman en los proyectos concretos y en éstos se combinan la planeación estratégica con la planeación operativa.

Corresponde a cada responsable de los proyectos desagregarlos en pasos, lo que, para los efectos de la capacitación, se traduce en:

- La realización del diagnóstico o identificación de necesidades:
- Programar la actividad de capacitación
- Realizar la preparación de la actividad
- Ejecutar la capacitación
- Brindar el seguimiento y la evaluación respectiva

Estos pasos serán abordados de manera muy general en el capítulo siguiente, pues, a pesar de que se trata de actividades operativas, el gerente no debe perder el control sobre éstas, precisamente porque el

éxito o fracaso de la Planificación Estratégica se concreta en este nivel.

Paso N° 13 _____

Proporcionar información controlada

Corresponde al gerente proporcionar información controlada al interior de la Institución sobre los resultados de su gestión, en lo relativo al cumplimiento de los procesos identificados en la Planeación Estratégica. Para ello, prepara informes, participa en reuniones, expone resultados, discute con su equipo, evalúa el proceso.

Paso N° 14 _____

Motivar a las personas

Una Institución puede contar con las mejores instalaciones, la tecnología más avanzada, los métodos más modernos para impartir la capacitación, las mejores estrategias. Todo ello no tendría ningún efecto sobre las acciones concretas, si el gerente no atiende el principal recurso que maneja : el recurso humano .

Esta es una labor difícil; no hay fórmulas para ello. La motivación a las personas va a depender directamente de sus expectativas, sus metas laborales y personales, la identificación que mantengan con la institución. Lo cierto es que el gerente que no atiende este importante aspecto, no podrá influir en los demás, con lo cual estará perdiendo la esencia de su papel gerencial.

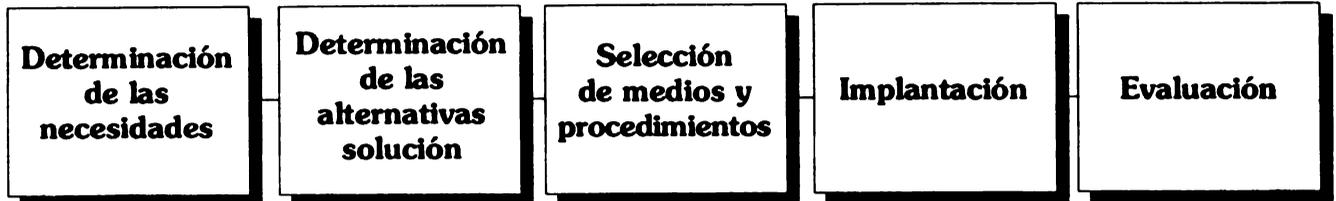
Hasta este momento, se ha presentado un esquema básico que pretende resumir las responsabilidades mayores que debe asumir el nivel gerencial en el establecimiento de un Plan de Capacitación, en el marco de la Planificación Estratégica .

En el capítulo siguiente se desarrollarán en un nivel muy general, los aspectos que deben ser considerados en la elaboración de un programa o actividad de capacitación, haciendo énfasis en el papel que le corresponde asumir al gerente en este proceso.



CAPITULO II

FUNCIONES GERENCIALES EN EL CICLO DE LA CAPACITACION



El trabajo de un gerente de capacitación consiste en planificar, diseñar, implantar y evaluar un sistema de enseñanza aprendizaje eficiente y eficaz, que responda a las necesidades de los participantes y de la sociedad. Su papel es fundamental en la orientación, liderazgo y resultados que se alcancen.

La gerencia identifica, inicialmente, la necesidad de hacer la actividad; asume la decisión de realizarla; selecciona el equipo básico (dirección y apoyo administrativo); es responsable de la preparación y ejecución; establece los términos de referencia; acompaña al instructor en el desarrollo de las actividades y recomienda las rectificaciones que sean necesarias. Es responsable de garantizar el financiamiento, asegurar la participación de posibles organismos, y administrar el presupuesto. Además, cumple un importante papel de asistencia técnica en la definición de los objetivos, la clientela y el contenido programático, así como la selección de las instituciones invitadas.

En la ejecución propiamente de la actividad, el gerente debe mantener una estrecha relación con el director y el equipo básico y participar en caso necesario en la solución de los problemas que puedan presentarse. También debe definir la forma en que se realizará la evaluación posterior de la actividad.

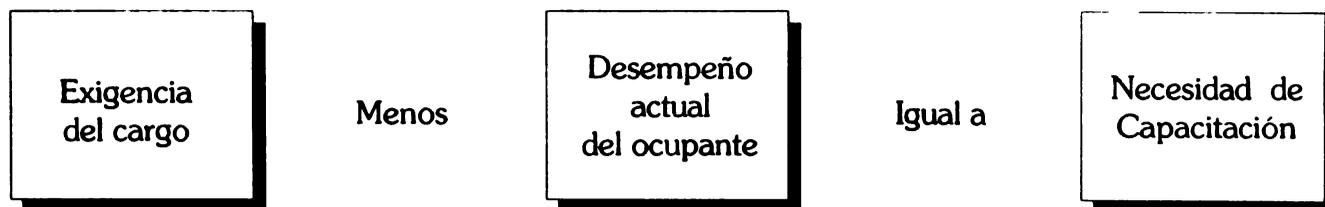
Las etapas que se incluyen en la administración de un programa de Capacitación son:

- Diagnóstico o Identificación de necesidades.
- Determinación de las alternativas de solución.
- Selección de medios y procedimientos.

Toda acción de capacitación que se emprenda, debe responder a las necesidades identificadas, se debe recordar que la capacitación solo cobra sentido en el contexto de los objetivos de la Organización y de los grupos destinatarios.

Etapa N° 1

Diagnóstico de las necesidades de Capacitación



- Implantación, incluyendo la administración y control.
- Evaluación de la eficiencia de la capacitación
- Revisión.

El éxito o fracaso de los programas de capacitación está muy relacionado con la forma en que se desarrolle esta importante etapa del proceso.

El problema fundamental que debe abordar la capacitación es poder subsanar la discrepancia entre lo que se tiene (situación actual) y lo que debería ser (situación deseada).

El diagnóstico debe estar orientado a identificar este desfase de la Organización. Para ello se debe identificar aquellas variables de mayor interés y analizar todos los factores que están interviniendo en la situación identificada como problema por resolver.

Se señalaba la necesidad de ubicar el problema del grupo en el contexto particular en el que se desenvuelve y que éstos participen activamente en la identificación de las necesidades de capacitación, para que logren realmente interiorizar los contenidos y puedan posteriormente visualizar la potencialidad de los conocimientos adquiridos en función de su propia realidad cultural, política, económica, etc.

Toda acción de capacitación que se emprenda, debe responder a las necesidades identificadas, se debe recordar que la capacitación solo cobra sentido en el contexto de los objetivos de la Organización y de los grupos destinatarios.

Precisamente, en esta etapa, el gerente de capacitación juega un papel importante, pues debe guiar el proceso de tal manera que se logre el objetivo propuesto. Para ello se requiere de una acción visionaria, de experiencia y de un conocimiento lo más exhaustivo posible del contexto interno y externo de la organización.

La identificación de las necesidades de capacitación debe ser complementada con un análisis o caracterización de los actores involucrados en los procesos de las situaciones detectadas como problemas.

Para ello deben considerarse variables como el nivel educativo, la instrucción recibida formal, o informal, la edad, la ocupación actual, etc.

La diferencia entre la situación actual y la situación deseada delimita el espacio que deben cubrir los programas de capacitación

Existen diversas técnicas para determinar los requerimientos de capacitación; sin embargo, las más comunes son: el análisis

de las tareas y el análisis del desempeño en el puesto. Este último permite determinar si la capacitación permite superar algún problema; por ejemplo, bajo rendimiento en el trabajo. Una necesidad de capacitación generalmente se detecta por medio de los siguientes problemas actuales:

- Baja productividad de personal
- Baja calidad del trabajo
- Comunicaciones deficientes
- Exceso de errores
- Elevado número de accidentes
- Averías frecuentes en los equipos

De la precisión con que se logren relacionar problemas en la Empresa con la falta de capacitación dependerá el establecimiento de verdaderos planes integrales de Capacitación que contribuyan al logro de los objetivos y metas de toda empresa agropecuaria.

La capacitación representa un costo para la empresa por lo que no puede verse aislada de los objetivos de ésta, lo que conduce al análisis económico del problema para determinar su magnitud, sus efectos, el costo de su solución y el beneficio económico que representa su atención. Se debe comparar el dinero invertido en el entrenamiento, con el valor monetario del retorno. Esta tarea no es fácil, ya que resulta sencillo

determinar los costos del entrenamiento; pero es difícil darle un verdadero valor monetario al producto. Sin embargo si el diagnóstico de la necesidad se hizo detalladamente y si se evalúa el desempeño posterior a la capacitación, observándose mejoras en él, podríamos decir que la empresa se ha beneficiado.

En síntesis, el responsable de la capacitación debe tener muy claro los objetivos y metas de la empresa para identificar, con la mayor certeza, aquellas necesidades de capacitación que se deben cubrir, como requisito para que éstas logren lo propuesto a un costo razonable.

Etapa Nº 2

Determinación de las alternativas de solución

Una vez definidas las necesidades en función de los requisitos del grupo meta, el gerente de capacitación deberá convertir esas necesidades en los objetivos por alcanzar, en el tiempo y en el espacio. Siempre existirán diferentes alternativas para abordar la solución de un problema. De igual manera, en los procesos de capacitación existen modalidades, contenidos, técnicas, costos, etc. El gerente debe tomar la dirección de las alternativas más adecuadas,

Etapa Nº 3

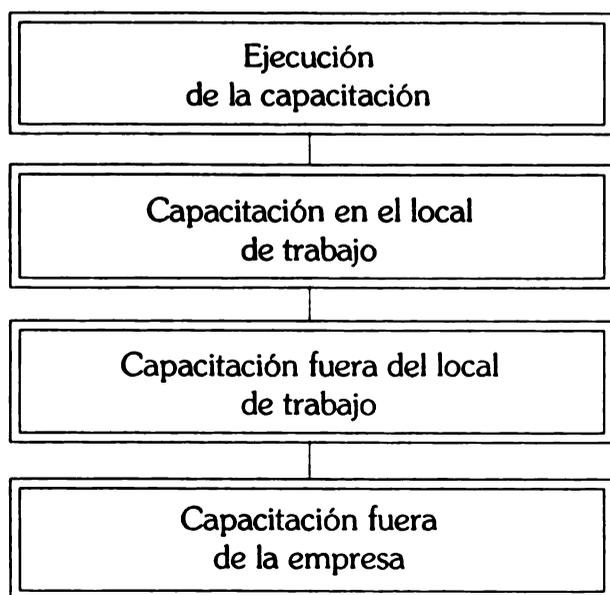
Selección de medios y procedimientos

¿ Quién capacitará ?	Aprendices	Clase, grupo.
¿ En qué capacitará ?	Contenido de la capacitación	Manual, libro.
¿ Cómo capacitará ?	Técnicas de la capacitación	Sala, demostración.
¿ Cuándo capacitará ?	Epoca de la capacitación	Fechas, horarios.
¿ Dónde capacitará ?	Local de capacitación	En el sitio de trabajo, fuera.
¿ Quién lo capacitará ?	Instructor	Jefe, especialista.

En esta etapa se incluyen actividades como: Justificación, objetivos, determinación de los contenidos, selección de la metodología, recursos, mercadeo del programa o actividad, identificación y selección de participantes, identificación y selección de instructores, elaboración del programa de la actividad. (fecha, horario, duración, elaboración y selección de material, apoyo administrativo y logístico)

El gerente de una institución encargada de ofrecer este servicio debe facilitar, a los coordinadores e instructores, las guías para que hagan el planeamiento de la capacitación. El es a su vez, responsable de velar por la coordinación y correlación que tengan los diferentes componentes de la planeación de la actividad.

Etapa N° 4 **Implantación o puesta en marcha del programa de capacitación**



Esta etapa incluye el desarrollo propiamente de la actividad y culmina con la evaluación y clausura Incluye actividades de naturaleza técnica, didáctica y administrativa.

En la ejecución debe haber una coordinación efectiva y eficiente entre la dirección de la actividad, la gerencia del programa y el equipo administrativo que la apoya. La buena calidad y la realización oportuna de todas las actividades, de esta etapa, constituyen factores críticos para el alcance de los objetivos propuestos.

El papel del gerente consiste en vigilar todo resulte de acuerdo con lo planeado, pues él es, en primera y última instancia, el responsable de la actividad. Debe incorporar las medidas correctivas, en caso necesario, en el desarrollo de la capacitación.

Etapa N° 5 **Evaluación de la eficiencia de la Capacitación**

La evaluación de una actividad de capacitación debe ser realizada en diferentes momentos:

- En forma previa a la capacitación
- Durante el proceso de capacitación
- Al finalizar el proceso de capacitación
- Durante el trabajo posterior a la capacitación



a-) En forma previa a la capacitación: Es importante formular algunas preguntas que serán presentadas a los participantes, tales como; ¿Qué espera de la capacitación? ¿Qué necesidad de capacitación espera resolver? ¿Cómo espera beneficiarse con ello?

b-) Durante el proceso de la capacitación: Es importante que el gerente verifique que los responsables de la capacitación (coordinador e instructores) planteen, a los capacitandos, evaluaciones que contengan preguntas tales como, ¿Qué va a hacer usted como resultado de la capacitación? ¿Qué está aprendiendo en curso para poner en práctica? ¿Cuándo? ¿Qué respaldo necesitará en el futuro, que le ayude a poner en práctica lo que ha aprendido?

El gerente de capacitación debe organizar sesiones de evaluación con el equipo responsable de impartir y administrar el proceso para identificar desviaciones a lo planeado e incorporar las medidas correctivas que se requieran para asegurar el éxito de la actividad. En estas sesiones puede o no incorporarse la participación de los destinatarios de la capacitación.

c-) Al finalizar el proceso de capacitación, generalmente se recurre el diseño y uso de formatos de evaluación para revisarla, con el inconveniente de que se usan formas generalistas, incluso para cursos diferentes. Lo ideal es que cada curso cuente con una forma de evaluación adecuada a él, que dirija la atención a medir el logro de los objetivos del curso, la aplicación de los conocimientos adquiridos, evaluación de los instructores, de la metodología, del apoyo administrativo y de la motivación de los participantes. La capacitación, más que un gasto, es una inversión, y, como toda

inversión que se realice, se espera un retorno; esto es, que se esté apoyando o ayudando a quien promueve la capacitación, (llámese empresa, organización, etc.), a mejorar la gestión.

d) Durante el trabajo de la capacitación. Cierta tiempo después de realizada la capacitación, es importante que el gerente verifique que se evalúe la capacitación desde el punto de vista del desempeño, con preguntas tales como: ¿Qué ha logrado en el trabajo como resultado del curso? ¿Qué aprendió en el curso, que haya logrado poner en práctica? ¿Cómo? ¿Qué no ha podido utilizar de lo que aprendió en el curso? ¿Por qué? ¿Se han cumplido las expectativas de la empresa con respecto a la capacitación que usted recibió? ¿Cómo se ha beneficiado la empresa con la capacitación recibida?

En síntesis, se pueden señalar cuatro categorías básicas (de resultados o efectos de la capacitación) que son evaluables:

1.- Reacción: se debe evaluar la reacción de los participantes, ante el programa, ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?

2.- Aprendizaje: ello se puede evaluar sometiendo a prueba a los participantes para determinar si aprendieron los principios, habilidades y destreza que tenían que haber asimilado.



3.- Conducta: es importante evaluar si la capacitación tendrá efectos en la conducta, en el trabajo de los participantes.

4.- Resultados: al final, pero quizá lo más importante que se debe preguntar, es, ¿ qué resultados finales, se lograron, en términos de los objetivos de capacitación, previamente fijados ? ¿ aumentó el aprovechamiento del tiempo de los participantes? ¿ mejoró el rendimiento de los equipos? ¿ aumentó la producción? ¿ se están aplicando las técnicas de producción aprendidas ? ¿ con qué resultados ? ¿ los conocimientos impartidos ¿ están en relación con el medio cultural , social, económico ?

El programa de capacitación podría tener éxito en términos de las reacciones de parte

de los participantes, un mayor aprendizaje e inclusive cambios en la conducta . Sin embargo, si no se logran los resultados, la capacitación no cumplió con sus objetivos. Si éste es el caso, el problema podría estar en el programa de capacitación.

Siempre hay que recordar que los resultados podrían ser inadecuados, porque el problema no era atribuible de la falta de capacitación .

Como anexo al presente trabajo, se presenta una serie de instrumentos que pueden ser de utilidad al gerente, en el manejo de las diferentes etapas del proceso de capacitación, así como en la administración propiamente dicha.

ANEXOS

ANTES DEL CURSO

¿QUE QUIERE USTED DEL CURSO ?

Este cuadernillo le ofrece la oportunidad de asegurar que tanto usted como su gerente obtengan el máximo beneficio del curso de entrenamiento al que está planeando asistir.

Acuerde reunirse con su gerente justo antes del curso, para compartir sus expectativas.

1. Considere los fines y objetivos del curso. ¿ Cómo espera usted beneficiarse personalmente con la asistencia a este curso. ?
2. ¿ Cómo espera su gerente que usted se beneficie de la asistencia a este curso ? ¿ Qué necesidad (es) suya (s) de entrenamiento se propone resolver el curso ?

PUESTA EN PRACTICA

¿ QUE VA A HACER USTED COMO RESULTADO DEL CURSO ?

Considere sus expectativas previas.

Considere cualquier nueva expectativa que haya identificado.

1- ¿ Qué aprendió en el curso que vaya a poner en práctica ? ¿ Cuándo ?

2- ¿ Qué respaldo piensa que necesitará en el futuro, que le ayude a poner en práctica lo que ha aprendido ?

UN MES DESPUES DEL CURSO

¿ QUE HA LOGRADO EN EL TRABAJO COMO RESULTADO DEL CURSO ?

Reúnase con su gerente aproximadamente un mes después del curso.

Revise los beneficios del curso

1- ¿ Qué aprendió en el curso y ha podido poner en práctica ? ¿ Cómo ?

2- ¿ Qué no ha podido utilizar de lo que aprendió en el curso ? ¿ Por qué ?

3- ¿ Se han cumplido las expectativas de su gerente con respecto al entrenamiento que usted recibió ?

CRONOGRAMA DE CONTROL GERENCIAL

ACTIVIDAD	MESES DEL AÑO											
	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
- Identificación de Necesidades de capacitación .												
- Preparación del Plan Anual de Capacitación.												
- Elaboración del Presupuesto.												
- Control de Ejecución de cursos.												
- Evaluación del Plan												

CONTROL PRESUPUESTARIO TRIMESTRAL		
Meses		
Cursos de Capacitación	Presupuesto Asignado	Presupuesto Ejecutado

CONTROL DE PREPARACION DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION

NOMBRE DE LA
ACTIVIDAD: _____

RESPONSABLE: _____

FECHA DE REALIZACION: Del _____ al _____ 199 _____

ACTIVIDADES	FECHA ESTIMADA	FECHA EJECUCION	OBSERVACIONES
-Identificación de Pobl. Meta			
-Identificación de Objetivos			
-Definición de Contenidos			
-Metodología			
-Selección de Participantes			
-Selección de Expositores			
-Elaboración y Aprob. de Presup.			

PROGRAMACION DE CURSOS DE CAPACITACION

Nombre del curso: _____

Objetivo general: _____

Duración: _____ Dirigido a: _____

Objetivo Especifico	Contendio Programático	Metodología	Responsable	Recursos

PRESUPUESTO

1. Nombre de la actividad:		
2. Programa		3. Número de cuenta
4. Responsable		
5. Comentarios		
Presupuestado		Aprobado
US\$		US\$
<p>Equipo Director (No.) Gastos de viaje Alojamiento Alimentación Honorarios Otros</p> <p>Instructores (No.) Gastos de viaje (visa, taxi, Aerop.) Alojamiento Alimentación Honorarios Otros</p> <p>Participantes (No.) Gastos de viaje (visa, taxi, aerop.) Alimentación Viáticos Otros</p> <p>Miscelaneos Alquiler de equipo Alquiler de local Otros</p> <p>Total</p>		

CONTROL DE SOLICITUD DE RECURSOS

FECHA: _____

CURSO: _____

Concepto	Solicitado por:	Fecha solicitud	Fecha de evento	Aprobado por	Observaciones
Materiales : - - -					
Equipo Audiovisual: - - -					
Recursos Financieros: - - -					
Facilidades: - - -					
Otros: - - -					

CONTROL DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Actividades o cursos de capacitación	Dirigido a:	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Número de participantes	Objetivos	Número horas/práctica	Número horas teoría

INVENTARIO DE EQUIPO EN EXISTENCIA

EQUIPO	CARACTERISTICAS	ESTADO	PLACA DE IDENTIFICACION

EVALUACION DE UN CURSO DE CAPACITACION

El objetivo de este formulario es conocer su opinión con respecto a la actividad de adiestramiento en que usted ha participado. La información que nos brinde será absolutamente confidencial y nos servirá para mejorar la actividad. Conteste con la mayor objetividad y franqueza. No es necesario que escriba su nombre.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: _____ FECHA: _____

Al responder, marque con una "x" la casilla que corresponde a su opinión, de acuerdo con la siguiente clave:

1. DEFICIENTE 2. REGULAR 3. BUENO 4. EXCELENTE

	1	2	3	4
I. LA ACTIVIDAD EN GENERAL 1. El grado de cumplimiento de los objetivos 2. El cumplimiento del programa de la actividad 3. El contenido informativo de la actividad 4. Las prácticas realizadas durante la actividad 5. La duración en horas se ajustó al programa				
II. LA METODOLOGIA Y LOS RECURSOS UTILIZADOS 6. Los métodos de enseñanza utilizados a lo largo de la actividad (exposiciones magistrales, discusiones, dinámicas de grupo, demostraciones, etc.) 7. La utilización de los medios audiovisuales (rotafolios, transparencias, diapositivas, películas, modelos, etc.) 8. El sistema de evaluación aplicado				
III. EL MATERIAL DIDACTICO IMPRESO 9. El material didáctico impreso 10. La redacción de material impreso 11. El contenido informativo del material impreso se ajustó a los objetivos de la actividad 12. La presentación y el diseño del material (textos e ilustraciones) 13. El tiempo disponible durante la actividad, para leer el material impreso				
IV. EL AMBIENTE FISICO 14. El ambiente físico en general, dentro del cual se desarrolló la actividad 15. La iluminación del ambiente físico 16. La ventilación de los locales 17. El aislamiento contra los ruidos 18. El mobiliario utilizado 19. Las instalaciones sanitarias y sanitarios 20. La limpieza y orden de los locales				

ASPECTOS POR CONSIDERAR EN LA EVALUACION DEL CURSO

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: _____ RESPONSABLE: _____

FECHA DE REALIZACION: Día : _____ Mes: _____ Año: _____

Actividades	Muy bueno	Bueno	Adecuado	Deficiente	Muy eficiente
A. Técnicas					
Calidad técnica de los instructores					
Aceptación de los participantes					
Contenidos					
Relación Objetivos de la capacitación Contenidos					
B. Evaluación:					
Elaboración de parámetros de evaluación para:					
-Instructores					
-Contenidos					
-Apoyo logístico					
- Apoyo metodológico					
-Ambiente físico					
-Comportamiento de los participantes					
-Coordinación					

INVENTARIO DE INSTRUCTORES

NOMBRE	ESPECIALIDAD	DIRECCION Y TELEFONO	EXPEDIENTE

REGISTRO DE PERSONAS CAPACITADAS POR AREAS:

NOMBRE	SEXO	INSTITUCION EN QUE LABORA	GRADO ACADEMICO	CURSO EN QUE HA PARTICIPADO

BIBLIOGRAFIA

1. Applegarth, Michael, Programas de capacitación. Fondo Editorial Legis Editores S.A., Colombia, Primera Edición , 1992.
2. Castelan Garcia, Beatriz. Planeación Estratégica y Control de Gestión. ECASA, México, Segunda Edición. 1985
3. Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. Mc. Graw Hill, México, 1993
4. Dessler, Gary. Administración de Personal, Prentice hall Hispanoamericana S.A., México, 1993.
5. French, Wendell L. Administración de Personal, Desarrollo del Recurso Humano. Editorial Limusa, Noriega Editores, México, cuarta Edición 1993.
6. Fausto, Jordán. Compilador Capacitación y Participación Campesina. Editorial IICA, 1989
7. IICA. Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación. División de Capacitación IICA, 1994.
8. Steiner, George A. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial Continental S.A. , México,

fotocopias.

*Impreso por
Litografía López Tercero S.A.
Tels. 226-2421 / 227-8544*

