



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL
RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Manuel Francisco Cruz Cordero

Asesorado por el Ing. Jorge Mario Mazariegos Alvarado

Guatemala, noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL
RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MANUEL FRANCISCO CRUZ CORDERO

ASESORADO POR EL ING. JORGE MARIO MAZARIEGOS ALVARADO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

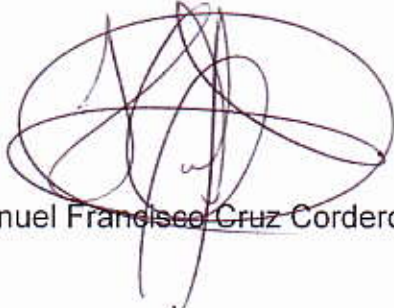
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Edgar Augusto Ponce Villela
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en marzo de 2004.



Manuel Francisco Cruz Cordero

Guatemala 2 de abril de 2009

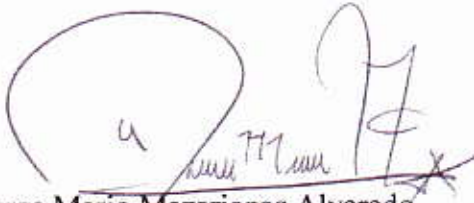
Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Guatemala

Ingeniero Gómez

Atentamente me permito comunicarle, que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante MANUEL FRANCISCO CRUZ CORDERO, carne universitario No. 98-10779, titulado "IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA" y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que la misma cumple con los objetivos planteados y además, se ajusta al contenido indicado según protocolo, procediendo por este medio a su aprobación final.

El autor y el suscrito asesor de esta tesis, nos hacemos responsables por el contenido y conclusiones que en ella se expone.

Atentamente,


Ing. Jorge Mario Mazariegos Alvarado
Colegiado No. 7181
ASESOR





Como Catedrática Revisora del Trabajo de Graduación titulado IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, presentado por el estudiante universitario Manuel Francisco Cruz Cordero, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 8121

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial


Guatemala, Enero de 2010.

/agrm



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, presentado por el estudiante universitario **Manuel Francisco Cruz Cordero**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2011.

/mgp



DTG. 512.2011.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, presentado por el estudiante universitario **Manuel Francisco Cruz Cordero**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 17 de noviembre de 2011.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- | | |
|--|--|
| Dios | Por permitirme alcanzar esta etapa de mi vida. |
| Mis padres | Héctor J. Cruz Rodas (q.e.p.d.) y Adilia Cordero, por todo su apoyo y amor, que sea para ellos una pequeña recompensa a todos sus esfuerzos. |
| Mis hermanos,
sobrinos,
amigos en general y
demás familia | Gracias por compartir este momento conmigo |
| Mis amigos | Gracias, en especial a David Santos, Erick Lujan y Ernesto Ruiz. |

AGRADECIMIENTOS A:

La Municipalidad de Villa Nueva Por haberme permitido desarrollarme como profesional.

La Universidad de Carlos de Guatemala Por ser mi casa de estudios durante todos estos años.

La Facultad de Ingeniería Por haberme formado como profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	I
GLOSARIO	III
RESUMEN ..	V
OBJETIVOS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	IX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Definición de capacitación	1
1.2. Definición de desarrollo.....	4
1.3. Administración de la capacitación	5
1.3.1. Proceso de la capacitación y desarrollo.....	8
1.3.2. Beneficios de la capacitación	14
1.3.3. Clases de capacitación	15
1.3.3.1. Capacitación formal.....	16
1.3.3.2. Capacitación informal.....	17
1.4. Objetivos de la capacitación y desarrollo	17
1.5. Fundamentos de la capacitación	18
1.5.1. Características de la capacitación	19
1.5.2. Principios de aprendizaje	20
1.5.3. Capacitación	21
1.5.4. Ciclo de capacitación	24
1.6. Enfoque de sistemas de capacitación.....	27
1.6.1. Obsolescencia del personal	30
1.6.2. Capital intelectual.....	30

1.7.	El papel de la educación en la industria	32
1.8.	La capacitación y el progreso individual	33
1.9.	La capacitación y el progreso empresarial	34
2.	SITUACIÓN ACTUAL	35
2.1.	Cultura organizacional	35
2.2.	Desarrollo organizacional	36
2.3.	Desarrollo de recursos humanos	38
2.4.	Diseño de puestos	39
2.4.1.	Especialización de puestos	41
2.4.2.	Enriquecimiento de puestos	42
2.4.3.	Expansión de puestos	43
2.4.4.	Rotación de puestos	44
2.5.	Clima organizacional	45
2.5.1.	Motivación	46
2.5.2.	Comunicación	46
2.5.3.	Dirección	47
2.5.4.	Control	48
2.6.	Necesidades de capacitación	49
2.7.	Prácticas y problemas actuales	50
2.8.	Políticas de capacitación	52
2.9.	Naturaleza de la capacitación	55
3.	PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	57
3.1.	Responsabilidades por la capacitación y desarrollo	57
3.1.1.	Responsabilidad de la administración	59
3.1.2.	Responsabilidad de personal	60
3.1.3.	Responsabilidad de la supervisión	61
3.1.4.	Responsabilidad del empleado	61

3.2.	Determinación de la necesidad de capacitación	63
3.2.1.	Institucionales	67
3.2.2.	Del empleado	67
3.3.	Requerimientos de capacitación	68
3.4.	Elementos básicos de la capacitación	68
3.5.	Elementos básicos de la capacitación	69
3.5.1.	En el trabajo	69
3.5.2.	Vestibulares	71
3.5.3.	Por demostración	72
3.5.4.	Por simulación.....	72
3.5.5.	Aprendizaje	73
3.6.	Métodos de desarrollo	75
3.6.1.	Aprendizaje por sustitución	75
3.6.2.	Rotación del trabajo	77
3.6.3.	Sensibilización	78
3.7.	Trabajo en equipo	81
4.	.IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	85
4.1.	Análisis de los recursos humanos.....	86
4.2.	Evaluación de las necesidades.....	87
4.3.	Enfoque de capacitación y desarrollo	89
4.3.1.	Enfoque sistemático.....	90
4.3.2.	Relación experto-aprendiz	91
4.3.3.	Simulación de condiciones reales	92
4.3.4.	Capacitación en laboratorio.....	92
4.3.5.	Instrucción sobre el puesto	92
4.3.6.	Asesoramiento personal.....	93
4.3.7.	Mentoría	93

4.4.	Capacitación basada en competencia.....	93
4.5.	Rotación de puestos.....	96
4.6.	Capacitación administrativa.....	98
4.7.	Administración por objetivos.....	98
4.8.	Sistema JIT.....	101
4.8.1.	Definición del sistema JIT.....	102
4.9.	Instrucción programada.....	103
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO..	109
5.1.	Visita de seguimiento a la implementación.....	109
5.2.	Análisis de tareas.....	110
5.3.	Evaluación de resultados.....	111
5.4.	Reacción del participante.....	114
5.5.	Medición de rendimiento.....	115
5.6.	Refuerzos.....	116
5.7.	Desempeño y productividad.....	117
5.8.	Perspectivas a futuro.....	118
	CONCLUSIONES.....	121
	RECOMENDACIONES.....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	125

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Diagrama del ciclo de capacitación.....	24
2. Responsabilidades de la capacitación y desarrollo.....	62
3. Roles de un equipo.....	82

TABLAS

I. Diferencia entre desarrollo y capacitación.....	05
II. Ordenación por rango simple.....	64
III. Rango por factores.....	64
IV. Programa de sensibilización.....	80
V. Resumen del programa de capacitación.....	85
VI. Factores de la competencia.....	94

GLOSARIO

Auditoría de personal	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Comportamiento organizacional	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones promedio de edad, políticas, logros y fracasos entre otros.
Condiciones de trabajo	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
Capacitación	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados, cómo desempeñar su puesto de trabajo.
Diagrama	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso.
Desempeño	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlos.
Estrategia	En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Fuerza de trabajo	Conjunto del recurso humano de una organización.
Globalización	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Productividad	Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.
Planeación estratégica	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
Política	Normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización.
Reorganización	Organizar algo de manera distinta, de modo que resulte más eficaz.
Rotación de personal	Proceso de trasladar a los empleados puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.
Valuación de puestos	Procedimientos sistemáticos para determinar en valor y la contribución relativa de cada puesto.

RESUMEN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La misma está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la institución pública.

Así mismo, ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara a largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para su trabajo actual o como consecuencia de un ascenso o transferencia, se le debe capacitar. De esta forma se notarán estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación.

Hoy por hoy, la competitividad y la eficiencia institucional son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se torna cada vez más necesaria. Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El desarrollo de personal, fortalece la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la Institución Pública quiere desarrollar.

OBJETIVOS

General

Implementar un programa de capacitación y desarrollo del recurso humano en la administración pública que permita aumentar la eficiencia del personal y la productividad de la institución.

Específicos

1. Aplicar el proceso de capacitación y desarrollo como una herramienta para mejorar la eficiencia del recurso humano.
2. Estudiar la situación actual de la administración pública, con el propósito de implementar un sistema de capacitación y desarrollo.
3. Orientar a la empresa para desarrollar acciones de capacitación, optimizando las funciones del personal y de la productividad para la prestación de un servicio eficiente.
4. Diseñar el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos y las condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño.
5. Establecer parámetros generales que contribuyan a la integración del personal creando un ambiente de trabajo que motive el esfuerzo creativo y productivo de los trabajadores.

6. Proponer requerimientos y elementos básicos de capacitación con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.
7. Mejorar y fortalecer tanto la administración pública como las condiciones de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es considerado como el recurso más valioso de una institución, es por ello que la inversión en programas de capacitación es tan importante, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia. El desarrollo es el factor importante que incide en la capacidad del personal y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

El presente trabajo titulado “Implementación de un Programa de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Administración Pública”, tiene como objetivo orientar y fortalecer a las instituciones públicas en la administración de la capacitación. El desarrollo de las capacidades de los trabajadores, proporciona beneficios tanto para ellos como para la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal.

La capacitación hará que el empleado sea más competente y hábil, generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la institución pública se vuelve más fuerte, productiva y eficiente.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. He allí la responsabilidad de conocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades de desarrollo.

Los programas de capacitación y desarrollo del personal tiene su base en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados, para asegurar esto, se debe utilizar la demostración y la práctica.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Definición de capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en la administración pública en su proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los empleados en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la institución pública.

A través de la capacitación que el empleado se adapte a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Toda institución pública que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas y como empleados. La capacitación da resultados muy claros, entre los cuales se puede mencionar:

- a. Conducir a la institución pública a una mayor eficiencia y a los empleados a tener una actitud más positiva
- b. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- c. Elevar la moral de la fuerza laboral
- d. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la institución pública
- e. Obtener una mejor imagen
- f. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza
- g. Mejorar la relación jefe-subalterno
- h. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas
- i. Promover el desarrollo con miras a la promoción
- j. Contribuir a la formación de líderes
- k. Incrementar la productividad y calidad del trabajo
- l. Promover la comunicación en toda la institución pública
- m. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas. La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- Datos de selección de personal
- Evaluaciones de desempeño
- Capacidad, conocimientos y experiencia de los empleados
- Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- Planificación para vacantes o ascensos en un futuro
- Leyes y reglamentos que requieran capacitación

Antes de iniciar un programa de capacitación es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los empleados y los objetivos propuestos, para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes. Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales. La capacitación consiste en:

- Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea
- Ayudar al personal a desempeñarse bajo supervisión
- Que el empleado sea autosuficiente
- Capacitar a los empleados según los resultados de la evaluación
- Afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona

A. Importancia de la capacitación

En la actualidad, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones públicas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las instituciones públicas o instituciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que redundando en beneficios para la institución pública.

1.2. Definición de desarrollo

El desarrollo, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la institución pública quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

A. Diferencia entre capacitación y desarrollo

A continuación se describe los aspectos que hacen la diferencia entre desarrollo y capacitación.

Tabla I. **Diferencia entre desarrollo y capacitación**

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Institución pública	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

Fuente: Hernández, Sverblid; Churden, Sherman. La creación de un desarrollo del personal, 1997. p. 265

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras, la cual tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la institución pública quiere desarrollar.

1.3. Administración de la capacitación

Se debe considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la institución. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la Institución pública.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la institución pública aunque su sueldo sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los empleados y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Una Institución pública debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo, y utilizarlas en su máximo potencial. Cómo desarrollar las habilidades del personal.

Existe un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.

- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la institución pública. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra institución).
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la institución pública, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la institución pública.

Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita capacitación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los empleados las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo.

1.3.1. Proceso de la capacitación y desarrollo

Las instituciones verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal.

Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la institución pública a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la institución pública es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda Institución pública. El proceso de capacitación y desarrollo inicia con lo siguiente:

A. Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no está fuertemente alineada con los intereses de la institución es muy difícil justificarla. Toda institución pública desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una institución pública.

Los principales medios utilizados para la detección de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Entrevistas con supervisores y directores
- Reuniones interdepartamentales
- Modificación de trabajo
- Análisis de cargos

B. Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿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 resolverla, por separado o combinada con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿es inmediata la necesidad?

- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- La necesidad ¿es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzarán?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez
- Definición clara del objetivo de la capacitación
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - ✓ Número de personas
 - ✓ Disponibilidad de tiempo
 - ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
 - ✓ Características personales de comportamiento
- Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la institución pública o fuera de ella

- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

C. Ejecución de la capacitación

Los aprendices son las personas situadas en el nivel inferior de la institución pública y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

La ejecución de la capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

C.1. Adecuación del programa de capacitación

La decisión de establecer determinados programas de capacitación debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

C.2. La calidad del material

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución. El material de enseñanza busca concretar la instrucción objetiva, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

C.3. La cooperación del nivel superior de la institución

La capacitación debe hacerse con todo el personal de la institución, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

La mejor preparación que una autoridad superior puede tener es contar con una dirección adecuada y la mejor preparación que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

C.4. La calidad y preparación de los instructores

El éxito de la ejecución dependerá del interés, esfuerzo y capacitación de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la institución. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales.

Es muy importante que este capacitador llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el capacitador posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

C.5. La calidad de los capacitadores

Aparentemente, la calidad de los capacitadores influye de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los empleados, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

D. Evaluación de los resultados.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia, esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución pública.

1.3.2. Beneficios de la capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución pública. El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la institución pública, ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

A. Beneficio para la institución pública

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Se promueve la comunicación a toda la institución pública
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

B. Beneficio para el personal

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

C. Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales
- Hace viables las políticas de la institución pública
- Alienta la cohesión de grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la institución pública en un entorno de mejor calidad para trabajar

1.3.3. Clases de capacitación

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios.

Las funciones del supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

La capacitación informal ocurre en forma natural cada vez que un empleado asume una posición nueva o trabaja para desarrollar nuevas habilidades. Más comúnmente, toma la forma de capacitación en el trabajo en la cual al nuevo empleado se le dan a conocer los procedimientos por un empleado existente.

Este tipo de capacitación confía en que el nuevo empleado observe a los empleados más experimentados y aprenda por medio de ensayo y error, en muchas instituciones públicas, es el único tipo de capacitación que los empleados reciben.

1.3.3.1. Capacitación formal

Los programas de capacitación formal nacen de muchas necesidades. Las instituciones pueden, en un principio, confiar exclusivamente en la capacitación a medida que se trabaja, pero eventualmente, muchas se dan cuenta de la necesidad de una enseñanza o instrucción más organizada. El primer paso que toman muchas instituciones para formalizar sus esfuerzos de capacitación, es la de crear un manual de instrucciones de trabajo de cierto tipo para complementar sus métodos de aprendizaje al ir trabajando.

La orientación es probablemente el primer tipo de capacitación que todos hacen, primero, porque tiene sentido, y segundo, porque es una necesidad; la capacitación se vuelve más formal y técnica cuando la institución pública empieza a poner cosas por escrito y reunidas en un folleto.

Capacitar es mostrarle a la gente cómo hacer su trabajo al máximo de sus capacidades, y también, puede ofrecerles actividades suplementarias como seminarios o clases educacionales en universidades e institutos técnicos para mejorar sus habilidades a medida que se involucran más en su trabajo.

1.3.3.2. Capacitación informal

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Las funciones del supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal.

1.4. Objetivos de la capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes. Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la institución pública
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

1.5. Fundamentos de la capacitación

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda institución pública y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una institución pública. Por ello, la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero”, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las instituciones públicas.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como la institución pública).

La capacitación que se aplica en las instituciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Una institución pública que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la institución pública sino también en el potencial de sus miembros. Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares.

1.5.1. Características de la capacitación

El diseño técnico pedagógico de la capacitación se dirige a mejorar las condiciones de aprendizaje, promover el retorno al sistema institucional y las posibilidades de inserción y estabilidad laboral de los empleados.

La capacitación será propuesta de acuerdo a la necesidad de cubrir la demanda.

Se espera que a través de la capacitación los empleados adquieran los conocimientos, destrezas, actitudes, valores y hábitos necesarios para el ejercicio de la ocupación, la inserción y estabilidad en el mundo del trabajo.

Al finalizar la capacitación se entregará a los participantes un certificado correspondiente a su participación en el mismo. Los participantes que no logren finalizar el curso recibirán una constancia de asistencia a los módulos que hubieren cursado regularmente.

1.5.2. Principios de aprendizaje

Conocido como principio pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, y universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- **Retroalimentación:** a través de este principio, el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

El aprendizaje en sí no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. De esta forma se dan los siguientes resultados:

- El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.
- El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.

- La distribución de los períodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas.

Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

1.5.3. Capacitación

La capacitación constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier institución pública, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las instituciones y la demanda creciente de los usuarios hacen que los individuos dentro de las instituciones públicas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz.

A. Definición

“La capacitación es el proceso mediante el cual la institución pública estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”.

La capacitación también puede definirse como un proceso de enseñanza-aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que la capacitación constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada.

Asimismo, la formación constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la institución pública, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma institución pública.

B. Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos que persiguen la capacitación y desarrollo son los siguientes:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la institución pública
- Proporcionar al personal oportunidades para la mejora continua en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

C. Importancia de la capacitación

La capacitación puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Así mismo, la capacitación se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de capacitación eficiente radica en que éste permite al personal de la institución pública desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos institucionales. Los beneficios que ofrece la capacitación son los siguientes:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la institución pública
- Reducir los rechazos y desperdicios en los servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de los equipos, etc
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- Reducir los accidentes de trabajo

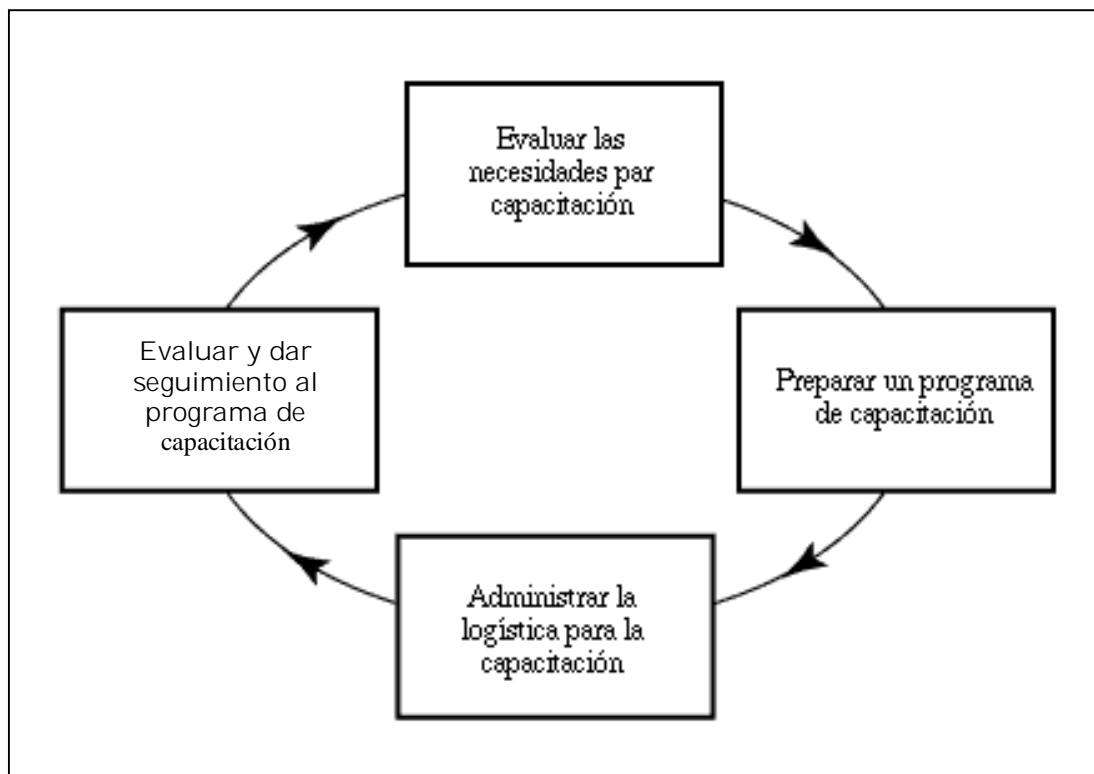
1.5.4. Ciclo de capacitación

El proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades como:

- Evaluar las necesidades de capacitación
- Preparación de un programa de capacitación
- Administración de la logística
- Evaluar y dar seguimiento

A continuación se presenta un diagrama del ciclo de capacitación.

Figura 1. Diagrama del ciclo de capacitación



Fuente: William B. Werther. Administración de personal. p. 226

A. Evaluación de necesidades de capacitación

La capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación.

B. Preparar un programa de capacitación

Etapas en la preparación de un programa de capacitación. La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación. Esta comprende componentes educativos, administrativos y clínicos:

- Establecer objetivos generales del curso
- Desarrollar un plan general de capacitación
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación
- Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación
- Desarrollar planes de sesiones de capacitación
- Determinar los requerimientos de recursos
- Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación
- Preparar la propuesta del programa de capacitación

C. Administrar la logística del programa

El éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. Los participantes necesitan estar cómodos, bien alimentados y disponer del transporte necesario. Si falta cualquiera de estos factores, los participantes tendrán problemas para concentrarse en su capacitación.

Para asegurar que las cosas se efectúan correctamente, el trabajo de los participantes debe ser coordinado con el personal administrativo y de logística. Las decisiones que tomen los instructores, tienen un impacto directo sobre el personal administrativo/logístico y requieren una buena comunicación, una retroalimentación y una coordinación efectiva.

El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

- Todas las actividades que necesitan realizarse
- Todos los materiales que se requieren para cada actividad
- Los responsables de cada actividad
- La fecha límite para terminar cada actividad

D. Evaluación y seguimiento al programa

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante y al final.

El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo.

Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

1.6. Enfoque de sistemas de capacitación

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la institución pública, es preciso proponer programas que no pierdan de vista las metas y estrategias institucionales. Las operaciones institucionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hasta el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patronos ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático que consiste en cuatro partes:

- a. Evaluación de necesidades
- b. Diseño de programas
- c. Instrumentación
- d. Valuación

A. Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la institución pública. Los directores deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos institucionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

B. Diseño de programas

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos.

C. Instrumentación

Existe variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y la capacidad de las personas
- Las preferencias y capacidad del capacitador
- Los principios de aprendizaje a emplear

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

D. Valuación

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

Reacción: los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Aprendizaje: probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Comportamiento: el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre lo que se requiere en el puesto.

Resultados: con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo *Benchmarking*, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia institución pública, comparándolos con los de líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras.

1.6.1. Obsolescencia del personal

El fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos de cambios sumamente rápido, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad. Como en muchos otros campos, el profesional de los recursos humanos debe apelar en éste a toda su formación ética y su sensibilidad humana.

La obsolescencia ocurre sobre todo entre personas que han estado más tiempo al servicio de la institución pública. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuesta y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas instituciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia.

1.6.2. Capital intelectual

Esto no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas importantes, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global.

Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la institución pública no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Edvinsson (1996) presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las instituciones públicas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En definitiva, el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una institución pública que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la institución pública, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el Capital Intelectual (activos intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la institución pública.

Como se sabe, el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una institución pública es creciente, y por lo tanto, los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

1.7. El papel de la educación en la industria

La educación general como parte indisoluble de la sociedad es sustantiva en las instituciones. El campo educativo, tiene que ver mucho en el tema de capacitación. La instrucción dentro de las instituciones está ampliando su campo, desde la idea de capacitación hasta el desarrollo y, a largo plazo, a la educación.

Este movimiento avanza desde las habilidades específicas del trabajo hasta conceptos institucionales más extensos, e incluso hasta la cultura general del personal. Aunque muchas instituciones no han llegado a la etapa en que la educación de los empleados se hace por la autorrealización del trabajador, por lo menos ha habido un movimiento inicial hacia este fin.

La educación, capacitación y desarrollo del personal debería considerarse hoy como una inversión de capital a largo plazo de una institución pública. Históricamente, la inversión realizada en programas de capacitación y desarrollo se consideraba como un gasto financiero a corto plazo, comparable al mantenimiento de la planta o a la publicidad. Se esperaba que un programa educativo produjera un rendimiento inmediato de la inversión.

Dentro de una perspectiva contemporánea se reconoce que los empleados son activos humanos de una institución pública, y como sucede con otros activos, necesitan de una reinversión de vez en cuando para darles un mantenimiento adecuado y permitir que actúen de manera productiva.

Los empleados, así como la planta o el equipo, pueden perder sus capacidades productivas con el paso del tiempo y volverse obsoletos. Para evitar el problema de la obsolescencia del empleado, el departamento de personal en particular, debe evaluar continuamente las necesidades de capacitación y desarrollo de la institución y diseñar y poner en práctica programas educativos.

La educación es el concepto más amplio y el aprendizaje es el proceso de instrucción específico, mientras que la capacitación y el desarrollo se encuentran entre estos dos extremos.

1.8. La capacitación y el progreso individual

Ser persona humana es vivir en proceso y en constante devenir. Una persona no es lo mismo hoy que hace un año, ni siquiera el mismo que fue ayer; y para mañana ya hubo cambiado, un poco o mucho. Como seres evolutivos en un mundo evolutivo en que todo cambia. Pero mientras en otras épocas las adaptaciones exigidas por las circunstancias externas eran de poca monta y relativamente fáciles, ahora que la sociedad y la tecnología son cada vez más complejas, más innovadoras y más vertiginosas en el cambio, el que no se capacita se queda rezagado sin remedio.

Además, ha surgido un factor que da dramaticidad creciente al tema de las habilidades y de aprendizaje: la competencia. Los hombres compiten con los hombres, y las máquinas compiten con los hombres, amenazando desplazar a los menos aptos. Pero hay también aspectos más halagüeños dentro de este cuadro: la capacitación brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivos y activos en la corriente de la historia y de mantenerse ágiles y vigorosos.

1.9. La capacitación y el progreso de la institución pública

Hay una relación íntima entre capacitación y progreso de las instituciones. El hecho, que es evidente; el cómo se lleva a distinguir los componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer. El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas. El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo y deseo de superación.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional de la institución en estudio, refleja armonía acerca de su naturaleza ya que se manifiestan a través de la conducta de los empleados, a pesar de existir una franca burocracia en donde en uno de sus factores, como en las actividades, atrasan a los usuarios de los servicios.

También es notable ver que cuando existe un cambio de administración, se ve reflejado en los empleados, tanto los que logran pasar la transición como los que llegan de nuevos a la institución. Para los que logran pasar la transición tienen un comportamiento en donde aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa.

La cultura organizacional, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada institución pública desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

Los empleados que llegaron a la institución, también tienen distinto comportamiento, que al final de un tiempo son asimilados por la cultura de la institución. El aprendizaje tiene lugar en la medida que los empleados se adaptan y hacen frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de la institución, ya que estos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la Institución.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución pública ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la institución, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las instituciones hacia la excelencia y hacia el éxito.

Actualmente, la institución pública en estudio posee una cultura que le es propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma, creada por la calidad del medio ambiente interno.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias de la institución pública: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una institución pública evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

2.2. Desarrollo institucional

La institución pública en estudio considera que el desarrollo institucional ha evolucionado claramente demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio. Al igual que toda disciplina tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

El objetivo principal del desarrollo institucional es valorar el crecimiento del recurso humano, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos. Los valores que el desarrollo institucional identifica como factores imprescindibles para su cimentación son los siguientes:

- Respeto por las personas: se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo: la institución pública eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- Igualdad de poder: las instituciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
- Confrontación: no se deben esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.
- Participación: mientras más se involucre a los empleados, más se verán afectados por el cambio y en consecuencia se verán comprometidos con las nuevas decisiones.

Actualmente, la institución se encuentra estable en donde apoya a los empleados en la educación personal, con el fin de tener elementos preparados y fortalecer el desarrollo institucional para lograr la misión de la institución pública y al mismo tiempo trabajar con espíritu de equipo y de cooperación.

Los principales pasos enfocados al desarrollo institucional que la institución pública en estudio realiza, se resumen a continuación:

- Identificar los problemas de prestación de servicios que tienen relación con cambios anticipados del medio
- Definir, analizar y dar prioridad a los problemas
- Seleccionar uno o más problemas específicos para el estudio
- Desarrollar intervenciones administrativas para solucionar el problema
- Probar las intervenciones para determinar su impacto
- Determinar cómo se probará el impacto de la solución propuesta
- Desarrollar la prueba y recolectar la información necesaria
- Evaluar y modificar la solución, tanto como sea necesaria
- Difundir los hallazgos de la investigación
- Informar a los administradores clave sobre los hallazgos de la investigación y su impacto potencial en la prestación de servicios
- Aplicar los hallazgos de la investigación para mejorar la planificación y operación del programa

2.3. Desarrollo de recursos humanos

El talento humano es vital para el buen desempeño de la institución en estudio, es por eso que se preocupa por el desarrollo de ellos. Cuando se analiza el área de capacitación del recurso humano, resulta sorprendente encontrar que son muy escasos los recursos destinados al área, talvés porque las autoridades de la institución piensan que el talento brota innatamente de su personal o porque no entienden que cuánto más desarrollado es su recurso humano, mayores serán los beneficios institucionales en términos de sentido de pertenencia y obviamente de desempeño.

Mediante el desarrollo de los empleados de la institución pública, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno.

La institución pública considera que con el hecho de pagar salarios a niveles de mercado pueden exigir avances en el desempeño de la institución, sin tener en cuenta que afuera, en el mismo mercado, hay firmas que sí se interesan por el desarrollo de su recurso humano. Aquí descansa uno de los factores principales por los cuales las instituciones entran en decadencia.

La concepción de la institución es que su personal está satisfecho en las condiciones en que se encuentra. Esto se debe a que no se realizan evaluaciones periódicas que permitan medir los niveles de motivación del recurso humano y mucho menos el sentido de pertenencia por la institución.

Para el cumplimiento del desarrollo del recurso humano la institución pública debe tomar en cuenta el desarrollo del personal de diferentes maneras, por ejemplo: capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. La institución pública exitosa en desarrollar su talento humano coincide en que la experiencia, desempeñando los cargos adecuados, resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

2.4. Diseño de puestos

El Departamento de Recursos Humanos de la institución pública en estudio se apoya en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Cuando se diseña un puesto, el departamento, a través de un equipo de trabajo, toma los siguientes criterios:

- **Autonomía:** el trabajador que goza de autonomía es responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse.
- **Variedad:** uso de diferentes habilidades y conocimientos, con el fin de evitar aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.** Permitir que el empleado se identifique con su tarea. Para que el empleado experimente sentido de responsabilidad y muestre satisfacción por los resultados que obtiene.
- **Retroalimentación:** informar al empleado sobre el desempeño, a efecto que su actuación mejore.

Antes de diseñar los puestos de la institución pública, estudia los objetivos, características, insumos (personal, materiales y procedimientos) y los servicios. Se estudia también los informes del desempeño de la institución. Las actividades que realizan antes de diseñar un puesto son los siguientes:

- **Identificación de puestos:** se hace una investigación directa con los empleados, supervisores y directores.

- Desarrollo del cuestionario: se identifican las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
- Niveles de desempeño: con el apoyo del supervisor se determina los niveles de rendimiento.
- Entrevistas: permiten brindar información relevante de los puestos a los trabajadores, y/o candidatos basándose en el cuestionario.

Después de este análisis se procede al diseño de puestos, integrando los criterios recopilados por las personas encargadas, de manera que el puesto cumpla con los requerimientos.

2.4.1. Especialización de puestos

La especialización de puestos dentro de la institución pública se ha fortalecido con algunos temas de actualización. La especialización describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. A fin de tener puestos especializados, dentro de la institución pública, se usan las técnicas siguientes:

- Rotación de labores: los empleados rotan en diferentes puestos a fin de romper la monotonía del trabajo, ya que esta medida requiere el uso de habilidades muy distintas.

- Inclusión de nuevas tareas: al incluir nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esto reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- Enriquecimiento del puesto: el enriquecimiento de puestos incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

2.4.2. Enriquecimiento de puestos

El enfoque del enriquecimiento de puestos de la institución en estudio pretende alternar dos objetivos. Por un lado, aumentar la eficacia del servicio público y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la institución pública, con ello se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

Mientras que la ampliación del contenido de un puesto de trabajo se traduce en una mayor heterogeneidad de tareas, en el enriquecimiento del contenido la heterogeneidad es más bien de funciones. Sin embargo, esta distinción no se acompaña de ningún tipo de juicio de valor respecto a la idoneidad de una sobre la otra.

Según Herzberg, “Es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la institución, de la labor realizada por su personal”

2.4.3. Expansión de puestos

Actualmente, en las instituciones públicas existe variedad de tareas, y las tareas de poco contenido pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Varios estudios señalan que las personas suelen manifestar mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona. Sin embargo, cuando el trabajo es repetitivo, rutinario, poco variado y no permite la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones y cierto grado de responsabilidad sobre ellas se traduce en una menor satisfacción laboral de la persona.

Los puestos de trabajo que pueden ser objeto de un programa de ampliación de su contenido deben ser similares entre sí desde el punto de vista cualitativo. La ampliación supone una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo desde el punto de vista cuantitativo.

La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo. La ampliación se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza.

Este tipo de mejoras ocasiona desconfianza en un principio, ya que es visto como un cambio que puede conllevar un incremento de la cantidad de trabajo y, por otra parte, un decremento de la plantilla. Si esto es así, quiere decir que el objetivo de la institución no es el de mejorar el contenido del puesto de trabajo, sino el de reducir plantilla y, por tanto, no es un cambio organizativo, sino estructural. Estas situaciones requieren tratarse de manera específica.

2.4.4. Rotación de puestos

Con la rotación de puestos la institución pública contribuye a la capacidad de adaptación de los empleados, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea.

Un aspecto importante que la institución pretende, al adoptar un sistema de rotación de puestos, es controlar y evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los empleados, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

El intervalo de tiempo que permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su opinión respecto al intervalo de rotación.

La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo es muy variada: la seguridad de equipos y personas, la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto, una mayor motivación del personal.

La ampliación de tareas y la rotación de puestos son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares. Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado y mientras no sea modificado convenientemente, la institución pública recurre a la rotación de puestos.

2.5. Clima institucional

En la institución pública se considera que el clima institucional es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se implementa un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Este clima está determinado por las características del ambiente interno, tal y como lo perciben los miembros de ésta, es por eso que las políticas y reglas, atributos percibidos por los trabajadores, hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio, de la institución y de los usuarios de servicio.

Los factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas son muy importantes, dado que el clima de la institución pública es parte fundamental para el desempeño de los trabajadores. Además, se trata de no ser de una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

2.5.1. Motivación

La situación actual de la institución pública en materia de motivación es de mucha importancia; las personas son incentivadas a través de ciertas actitudes como: felicitaciones y reconocimientos, y para que internamente exista voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales, entre las políticas de la institución está diseñar un plan de incentivos. Particularmente, implantar programas de incentivos.

2.5.2. Comunicación

La comunicación que existe dentro de la institución es fluida, tanto vertical como horizontalmente, los directivos de las unidades de personal tienen a su disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir, aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éste se formula a la luz de las necesidades.

Los canales de comunicación y organización son creadas a la par de dirigir y controlar, se da orientación y asesoramiento. El personal, trabaja sin necesidad de una estrecha supervisión; pero, deben establecerse los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.

Para poder llevar a cabo una adecuada administración del personal, es necesario que exista una comunicación constante en doble vía, tanto formal como informal, entre los funcionarios y el personal subordinado.

2.5.3. Dirección

En la actualidad, la dirección de personal de las instituciones públicas, tiene como responsabilidad la comunicación, como una función administrativa eficiente. Así, como guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la institución. A través de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, puede llevar a tener una imagen institucional diferente.

La dirección del personal motiva a los trabajadores reduciendo sus niveles actuales de insatisfacción y eliminando una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva de parte de la dirección, puesto que la habilidad de un supervisor, director o encargado en la comunicación está relacionada con su eficacia para dirigir el comportamiento de las personas.

2.5.4. Control

El control que se lleva en la institución pública en el sistema administrativo tiene que ver con la evaluación de su funcionamiento y la aplicación de los correctivos necesarios.

En el proceso de control se menciona los siguientes pasos:

- Establecimiento de estándares, comparación de los resultados reales con los estándares y la toma de la acción correctiva.
- Definir estándares solamente al final de un proceso en vez de varios puntos en el camino, da como resultado errores y discrepancias detectadas en el proceso relativamente tarde.

De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso. Más que inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto estratégico de control, se toma solamente una parte para inspección. Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de diferentes tipos: cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad; son cuatro tipos de estándares.

La tendencia de las instituciones actuales es querer evitar hechos desagradables, el no aceptar las metas de la institución pública, y las apreciaciones para aceptar la autoridad de grupos asesores se encuentran entre las razones de por qué los individuos deberían hacer resistencia a un sistema de control formal. Es por esta razón que en el control se recomienda una comunicación muy estrecha entre la persona que controla y el trabajador que es medido.

2.6. Necesidades de capacitación

La institución en estudio identifica las necesidades de capacitación a partir de un diagnóstico del talento humano, de otra manera sería desvirtuar la verdadera función de ésta y olvidarse de sus resultados. Las necesidades de capacitación es el primer paso que se realiza para fundamentar científicamente y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de desarrollo.

El procedimiento para el proceso de detección de necesidades que la institución pública realiza está compuesto de los niveles siguientes:

- La institución pública: identificar la visión y la misión de la entidad, o sea su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.
- El personal: se trata de investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si éste está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos, y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.
- El puesto de trabajo: las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene, su evolución y sus transformaciones previsibles. Este es el análisis del perfil óptimo de desempeño.

El proceso se debe iniciar revisando los datos vitales de la entidad. Para ello es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la institución y reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. (Políticas, normativas, planes, estrategias, organigrama, entre otros).

Es de suma preocupación de la institución pública mantener contactos con el personal de toda la entidad para evaluar con regularidad las actividades individuales y colectivas acerca de las políticas, normas y objetivos que se relacionan con el desempeño en el trabajo. Sin esta visión general, se le puede atribuir demasiada importancia a una necesidad de capacitación a expensas de otras necesidades, que aún se desconoce su existencia. Estas fuentes de información son indicios básicos respecto a las áreas, las tareas y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

2.7. Prácticas y problemas actuales

La institución en estudio analiza los problemas de capacitación y los clasifica por su importancia, a los cuales les establece prioridades antes de atenderlos. Tienen que descubrirse las causas, tener algunas alternativas para implementar un plan, y, para esto se tienen cuatro pasos básicos en el proceso:

A. Identificar y enlistar los asuntos de interés

Se manejan los efectos que pueden pasar y se crean otros para poder mejorar y proteger los intereses, por lo que se revisan las responsabilidades para ver si no requieren atención. Se manejan asuntos de interés y efectos por lo que se debe saber si el asunto es importante o no, y tener un plan trazado para resolverlo.

Los administradores deben tener la capacidad de detectar los problemas e identificarlos para que no se vuelvan crisis, estos asuntos pueden ser escritos en lista de mayor a menor importancia.

B. Desglosar los asuntos de interés complejos

Son problemas en forma general, los cuales, se deben separar para resolverlos uno a uno, existiendo un método adecuado para desglosarlos, el cual se basa en preguntas claves. Algunas veces se requiere de un análisis diferente (análisis causal, toma de decisiones, análisis de planeación). El desglose sirve para buscar solución al problema sin la pérdida de tiempo.

C. Establecer las prioridades

Una vez que se enlistaron los asuntos y ordenen de importancia, se debe entrar en acción, pero antes, analizar cada uno mediante un método para informar el más importante, se puede basar en herramientas de trabajo para realizarlo, y, algunos criterios típicos pueden ser:

- Efecto
- Tendencia
- Rendimiento

D. Determinar el punto de partida para el análisis

Esta etapa sirve para comprobar que realmente sirvió el análisis a cada asunto de interés. El análisis de situación sirve para aclaraciones y para enlistar los resultados deseados por orden de importancia. Por lo que al resolverlos se hablaba de tratar satisfactoriamente cada meta de los empleados.

2.8. Políticas de capacitación

La capacitación, como impulso de la modernización de la gestión pública, se traduce en que, a través de sus funcionarios prestan un mejor servicio al público en general.

Esta preocupación permanente respecto de la modernización y la gestión pública deben estar reflejadas en las políticas de los distintos programas que lo conforman, a través de los lineamientos estratégicos y los temas de mayor innovación. La situación actual de la institución en relación a las políticas de capacitación, están establecidas en el manual interno, pero nunca han sido tomados en cuenta; de allí se tomaron los apuntes siguientes:

- A. Deben ser el reflejo de la misión y los objetivos estratégicos del servicio

Los planes y programas de capacitación dependen y están determinados por la política de recursos humanos y ésta a su vez se basa en las políticas y los objetivos estratégicos del servicio. De ahí que el sistema de capacitación debe responder a las metas prefijadas por la institución y sus programas deben reflejar las necesidades y prioridades, para un período determinado. Estas necesidades se refieren por igual a las necesidades de capacitación.

- B. Debe estar basada en el marco de la planificación

La capacitación debe funcionar a través de un sistema coherente en que se encuentren presentes cada una de las etapas lógicas comunes a la planificación, vale decir, diagnóstico y detección de necesidades, planificación, ejecución, control y supervisión, evaluación y seguimiento.

Estas etapas deben estar claramente establecidas y sujetas a su propia metodología, procedimientos e instrumentos de medición.

C. Debe corresponder a la función del empleado

La pertinencia de la capacitación es fundamental, ya que por tratarse de una capacitación de carácter laboral, debe estar relacionada en primer lugar con la función que desempeña la persona o constituir un apoyo y complemento para mejorar el desempeño.

D. Debe estar orientada a la descentralización y a la desconcentración

La capacitación, además de crear conciencia acerca de la necesidad de descentralizar la administración pública, debe propender a la efectiva descentralización y desconcentración de sus funciones, de tal forma que los distintos procesos de capacitación: detección de necesidades, institución pública, ejecución, evaluación, etc., se realicen en los lugares de origen.

E. Debe ser continuo e integral

Los funcionarios deben acceder a ella permanentemente y cada vez que la requieran. Su carácter integrador se expresa, en que aparte de buscar el mejoramiento en el desempeño, también debe apoyar el desarrollo individual y del grupo, preocuparse de los aspectos valóricos, de las expectativas personales y de la seguridad y satisfacción en el trabajo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

F. Deber ser como agente de cambio

La capacitación, como agente para el cambio, debe promover cambios de conducta en las personas, y por sobre todo, cambios institucionales y transformaciones en la cultura institucional. De hecho, debe adelantarse y preparar a los individuos y a la institución para que se adapten y enfrenten de la mejor forma las futuras innovaciones culturales, económicas y tecnológicas.

G. Es una forma de invertir en los empleados

Las acciones de capacitación, deben ser consideradas como proyectos de inversión en capital humano, los cuales tienen que ser evaluados y administrados como cualquier otro proyecto, dentro de un plan estratégico de Recursos Humanos para toda la institución pública. De ahí que deben definirse no sólo sus costos sino que también los beneficios concretos y la rentabilidad de la inversión, según los resultados observables y medibles, y en los plazos preestablecidos.

H. Optimización de los recursos

La capacitación debe contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. El uso de estos recursos se debe racionalizar y optimizar, de acuerdo a las prioridades y contratando aquellas ofertas que más convengan al servicio, por su precio y calidad. Como los aportes asignados a capacitación no siempre alcanzan a cubrir todas las necesidades, y ciertos programas extraordinarios no son permanentes, se debieran emprender iniciativas de autofinanciamiento, parciales y voluntarias, que contribuyan a aumentar el perfeccionamiento del personal.

La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo y a objetivos institucionales; por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo.

La institución pública deberá asignar un rubro para el financiamiento del plan institucional de capacitación cada año. Cada unidad definirá el uso específico de los recursos de capacitación con base en sus planes anuales de trabajo. Esto permitirá a cada unidad dar seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación definidos para cada año y generar sus propios indicadores.

2.9. Naturaleza de la capacitación

Uno de los temas de gran actualidad en la institución pública es la capacitación, no hay institución pública que se respete, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero "signo de los tiempos"; la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

A esto se debe capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes de personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

A través de otra metáfora se alude al crecimiento orgánico de las personas en su cualidad de empleados, a través de procesos de enseñanza-aprendizaje, usando la terminología de la lógica tradicional; si el género es la educación, la especie es la capacitación.

3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

3.1. Responsabilidades por la capacitación y desarrollo

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte, en la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por la institución pública, para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, expertos distinguen entre “capacitación”, que tiende a considerarse la manera más estrecha y ha orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y “desarrollo”, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La capacitación sirve hoy para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. Solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las instituciones públicas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad, están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una institución pública hacia su personal, más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

Por estas razones se propone que la institución pública en estudio requiera de prestancia y flexibilidad, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los usuarios con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que técnicamente capacitada.

Se requiere que el personal sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo; trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto, resumimos que la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de la institución. A continuación se propone algunas de las responsabilidades de capacitación:

A. Transmisión de informaciones

El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los preparados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la institución pública, sus productos, sus servicios, su institución pública, su política, sus reglamentos, etc., puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos. Esta información será distribuida a través de boletines y posteriormente se hará una evaluación sobre el contenido del mismo.

B. Desarrollo de habilidades

Más que aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

C. Desarrollo o modificación de actitudes

Por lo general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los empleados, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes.

D. Desarrollo de conceptos

La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando directores que puedan pensar en términos globales y amplios.

3.1.1. Responsabilidad de la administración

Con frecuencia se plantea esta pregunta: “¿Quién es responsable de los programas de capacitación y desarrollo de una institución pública?” En términos de la autoridad final, el ejecutivo que tiene el puesto más alto usualmente debe aprobar los planes y autorizar los gastos para los programas de capacitación y desarrollo de la institución pública.

Aunque los altos ejecutivos de línea a menudo tienen la responsabilidad final de las actividades de capacitación y desarrollo de la institución, otros funcionarios corporativos comparten las responsabilidades educativas operacionales.

Se propone que los funcionarios de la institución pública determinen básicamente la política en estos aspectos. Determinan la filosofía o la actitud global respecto a los programas educativos en general. Después de haber determinado las políticas en materia de instrucción, las responsabilidades de poner en operación estas políticas les corresponden a otros niveles corporativos.

3.1.2. Responsabilidad de personal

El director de capacitación y desarrollo suele ser aquel a quien le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades educativas, el desarrollo y la puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el programa educativo en la institución. La planificación, el establecimiento y la evaluación de los programas de capacitación y desarrollo, pueden tomar varios años.

Uno de sus subordinados con el aval de las autoridades, podría identificarse para apoyo del director de capacitación; es la persona que suele estar más relacionada con los aspectos educativos de una institución. Esta persona debe tomar las políticas de capacitación de la alta administración y convertirlas en planes educativos definidos.

Los inventarios administrativos, las sendas de carrera, las tablas de obsolescencia, las gráficas de reposición, las curvas de madurez entre varios dispositivos de proyección le ayudan al director de capacitación a establecer los programas de capacitación y desarrollo más apropiados para las instituciones públicas.

3.1.3. Responsabilidad de la supervisión

Después de haber decidido los aspectos de política y planificación, la responsabilidad principal por la capacitación y desarrollo depende en gran parte de los directores y supervisores. Una vez que el programa educativo se ha establecido, su implantación o aplicación depende, por lo general, de los esfuerzos de los que capacitan o desarrollan a sus subordinados.

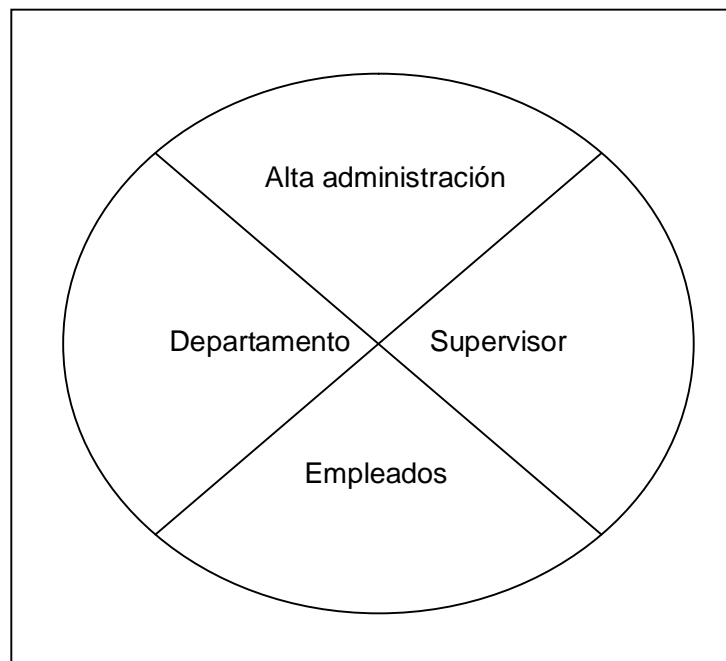
Ningún programa de instrucción puede tener éxito sin el apoyo de los supervisores. Estos son los vínculos directos con los empleados. Poner en marcha un programa educativo, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores de la institución. Los supervisores operativos deben ser capaces de comprender los beneficios potenciales de sus inversiones en tiempo y energía para que el programa educativo sea eficaz en la institución pública.

3.1.4. Responsabilidad del empleado

Algunas responsabilidades de capacitación y desarrollo también dependen de los empleados. A menudo se ha dicho que todo el aprendizaje y toda la educación son, en última instancia, autoinstrucción. Si el trabajador carece de una actitud apropiada o de un marco de referencia, hasta los esfuerzos de capacitación y desarrollo bien planificados y puestos en práctica pueden fallar. La motivación del empleado, la confianza, la lealtad y otros factores influyen indirectamente en la receptividad del trabajador al aprendizaje.

Casi todos los empleados tienen la capacidad o la habilidad para recibir capacitación, pero no todos tienen la disposición para que se les desarrolle. Así, parte de la responsabilidad educativa por la capacitación y el desarrollo recae en el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, esta suele expresarse en forma de retroinformación y en revisiones de los programas mencionados. En la figura puede verse las cuatro fases fundamentales de un programa educativo organizacional con las responsabilidades últimas por la capacitación y el desarrollo.

Figura 2. **Responsabilidades de la capacitación y desarrollo**



Fuente: Hall, R. Instituciones, estructura, procesos y resultados. p. 125.

3.2. Determinación de la necesidad de capacitación

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función del personal, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Se propone utilizar medios para la determinación de necesidades de capacitación; a continuación se describen algunos:

A. Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la institución pública reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Este proceso estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Para ello se propone los instrumentos siguientes:

Tabla II. **Ordenación por rango simple**

Instrumento	Calificación	Comentario
Ordenación por rango simple	De 1 a 10	

Fuente: Hall, R. Instituciones, estructura, procesos y resultados. p. 176.

Tabla III. **Rango por factores**

Instrumento	Responsabilidad	Iniciativa	Compañerismo	Precisión	Comentario
Rango por factores					

Fuente: Hall, R. Instituciones, estructura, procesos y resultados. p. 176.

- Ordenación por rango simple: es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación de 1 a 10 a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.
- Rango por factores: consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores como responsabilidad, iniciativa, compañerismo, calidad en el trabajo, precisión, entre otros. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.

B. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

C. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.

D. Solicitud de supervisores y directores

Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel muy alto, los propios directores y supervisores se hacen propensos a solicitarla para su personal.

E. Entrevistas con supervisores y directores

Son necesarios los contactos directos con supervisores y directores, con respecto a posibles problemas solucionables mediante capacitación; ya que por lo general, se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

F. Reuniones interdepartamentales

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

G. Examen de empleados

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

H. Modificación de trabajo

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesaria la capacitación previa de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

I. Entrevista de salida

Cuando el empleado va a retirarse de la institución, es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la institución, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la institución, susceptibles de correcciones.

J. Análisis de cargos

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Para que la programación de la capacitación pueda diseñarse, la determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las informaciones siguientes:

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

3.2.1. Institucionales

La evaluación de las necesidades institucionales respecto a la capacitación y desarrollo se propone que inicie con las metas y objetivos globales de la institución. Una vez que las autoridades han establecido la dirección general de la institución pública, y después de haber determinado la existencia de insuficiencias o desventajas, entonces será posible elaborar programas de capacitación y desarrollo.

De nuevo las necesidades de la institución y los programas educativos subsecuentes que se desarrollen normalmente se relacionan con problemas que conciernen a la institución. Si la gerencia reconoce que el liderazgo eficaz, tanto en los niveles de supervisión como de administración media, es esencial, pero hay una oferta interna escasa, la institución puede decidir invertir en un programa de desarrollo administrativo para afrontar el problema. La solución puede implicar instrucción en el salón de clases y solución de problemas en el trabajo. En este caso, el diseño de un programa de desarrollo administrativo comenzó con los conjuntos de datos institucionales.

3.2.2. Del empleado

El tipo más difícil, pero talves el más importante, de evaluación de la capacitación y desarrollo se relaciona con el empleado individual. Como ya se dijo, gran parte de esta determinación le corresponde al supervisor. El director debe evaluar realmente los atributos y los defectos de sus empleados de manera cotidiana.

El desarrollo laboral del empleado es en gran parte responsabilidad de su supervisor inmediato. Para ayudar a esta evaluación, al supervisor se le proporciona algún tipo de información rutinaria de la evaluación del rendimiento junto con su propio juicio intuitivo del desempeño del trabajador. Con base en estos datos, el supervisor o el director deben proporcionar retroinformación, dirección y asesoramiento a los subordinados. Si no ocurre este proceso, gran parte de las necesidades de desarrollo del empleado no recibirán atención.

3.3. Requerimientos de capacitación

Los requerimientos necesarios para la capacitación varían según el tipo de capacitación que se ofrece. Es importante hacer un inventario de todos los materiales de capacitación que se requieren para desarrollar el programa. En la capacitación, se requiere el acceso a las instalaciones de los mismos, y se debe permitir a los empleados practicar con el equipo que utilizarán en dicho proyecto.

En general, tales actividades requieren variedad de equipo de producción para desarrollar competencia en la utilización del enfoque multimedia, en educación, información y comunicación. La capacitación para consejería a individuos o grupos pequeños incluye acceso a usuarios o grupos característicos para una práctica adecuada. Los capacitadores deben tener una considerable experiencia de trabajo en el tema.

3.4. Elementos básicos de la capacitación

Organizar la capacitación del personal es un ejercicio masivo que requiere directrices claras de comunicación, rendición de cuentas y control. Se propone considerar dos elementos básicos para organizar la capacitación:

- Definir una estrategia clara para el programa de capacitación, la metodología apropiada para su impartición y el desarrollo de materiales.
- Desarrollar sobre esa base, los planes operativos detallados que definan los sitios para la capacitación, identifiquen y distribuyan a los capacitadores, asignen al personal a los sitios y distribuyan los materiales de referencia y satisfagan los requerimientos logísticos.

3.5. Técnicas de capacitación

Se debe considerar que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas institucionales. Los métodos de capacitación que se propone a la institución pública son:

- En el trabajo
- Vestibular
- Por demostración
- Por simulación
- Aprendizaje.

3.5.1. En el trabajo

La mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el puesto de trabajo. Se calcula que por lo menos el 90% de todos los conocimientos laborales se adquiere mediante estos métodos de capacitación en el trabajo. Es difícil señalar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo.

Algunos de estos procedimientos son informales y fortuitos, mientras que otros son formales y sistemáticos. Se propone que se use la observación y la práctica, que son técnicas informales, son de las fuentes principales de conocimientos por capacitación en el trabajo. Una persona puede aprender su trabajo sencillamente si observa a otros hacerlos y copiar esas conductas.

A un empleado antiguo se le puede pedir que ayude a un empleado nuevo para que éste aprenda. La principal responsabilidad de la capacitación en el trabajo le compete al supervisor inmediato de un empleado. Este tipo de capacitación se considera muy a menudo como una carga más que como una necesidad.

La función de la capacitación en el trabajo es un papel que les debería enseñar a realizar a todos los supervisores de una manera competente y enfática. El deber del departamento de personal es verificar que todos los supervisores estén adecuadamente capacitados, de modo que puedan ser responsables de la capacitación en el trabajo de sus subordinados.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar conocimientos y habilidades que puedan aprenderse en pocos días o semanas. Sólo pocos empleados deben recibir capacitación en el trabajo al mismo tiempo y para el mismo puesto. Los tipos más comunes de trabajos en los cuales se usa esta capacitación son de naturaleza no especializada o semiespecializada, como los trabajos de oficina o de ventas.

A. Ventaja

El empleado aprende con el equipo real y al ambiente verdadero de su trabajo.

B. Desventaja

Suele ser muy desorganizado y carece de la supervisión adecuada.

3.5.2. Vestibular

Como un método de capacitación, la técnica vestibular se lleva a cabo en un salón determinado, para introducir a empleados nuevos al ambiente laboral durante semanas de práctica para un trabajo específico, en un área separada y, por lo general, aislada de la institución pública. A menudo, la capacitación vestibular se lleva a cabo en un salón de clases con el propósito de enseñar rutinas semi-especializadas administrativas.

Este método es más apropiado cuando se capacita a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo simultáneamente. Aunque se intenta simular el material, el equipo y las condiciones reales que se encontrarán en la situación de trabajo verdadera, durante el período de capacitación vestibular se pone énfasis en el aprendizaje más que en la producción.

Este tipo de capacitación suele estar relacionado, al menos hasta cierto punto, con la teoría y la práctica. Por lo general, se necesitan desde días hasta meses para aprender las habilidades requeridas. Entre las clases de trabajos que suelen aprenderse con el método de capacitación vestibular están:

- Los mecanógrafos
- Examinadores
- Dependientes
- Cajeros operarios de máquinas
- Inspectores

3.5.3. Por demostración

El aprendizaje por demostración implica describir y demostrar una habilidad mediante el uso de experimentos o ejemplos. La forma más directa y fácil que un administrador usa para enseñar a los empleados a hacer algo consiste en realizar él mismo la actividad, y explicar detalladamente “por qué” y “cómo” se realiza el trabajo.

Las demostraciones son un método de capacitación muy eficaz para trabajos de niveles inferiores y repetitivos debidos a varias razones. Una de estas es que, de todos lo sentidos, la vista es el mejor para el aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de las demostraciones suele combinarse con otros elementos de aprendizaje como conferencias, ilustraciones, textos y discusiones. La demostración parece especialmente apropiada como una técnica de capacitación, pero también puede usarse para fines de desarrollo administrativo.

3.5.4. Por simulación

Otro método de capacitación que se propone a la institución pública es el método por simulación. El aprendizaje simulado es una imitación de la realidad. Referente a la capacitación, una simulación en cualquier tipo de equipo o técnica que constituye una réplica tan exacta como sea posible de las condiciones reales que existen en un trabajo.

El método vestibular descrito antes, es una forma popular de simulación. Las numerosas variedades de las técnicas de juegos comerciales, ahora tan populares también, son en síntesis simulaciones comerciales. La idea de simulación implica una réplica física así como mental de las condiciones reales.

Es común incluir aquí modelos de objetos de tamaño verdadero. Por lo general, la simulación es una técnica muy costosa, pero es útil e incluso necesaria cuando la práctica real en el trabajo pudiera causar una lesión grave, un error costoso, o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la institución.

3.5.5. Aprendizaje

El método de capacitación por aprendizaje es excelente para formar empleados especializados, y que evolucionó históricamente a partir del sistema de hermandad de los artesanos de la edad media. Un aprendiz es cualquier empleado principiante que usualmente establece un acuerdo legal para ocupar cierto puesto u oficio durante un tiempo predeterminado, con el propósito de aprender un oficio u ocupación.

La experiencia laboral debe complementarse ahora con por lo menos 144 horas de instrucción al año. A los aprendices se les paga en función de un programa que se establece con un incremento progresivo de los salarios. También se requiere de la supervisión adecuada y la evaluación periódica en cualquier sistema moderno de aprendizaje.

Se propone este sistema porque permite una oferta constante de empleados altamente calificados que se integran de modo continuo en todo el sistema administrativo. Actualmente, los aprendices reciben salarios adecuados mientras aprenden, y más tarde adquieren una habilidad especializada que a menudo demanda una tasa salarial más alta que las de los otros empleados. Aunque los períodos de capacitación del aprendiz son largos, la recompensa financiera es grande para atraer a un gran número de principiantes en casi todos los oficios.

A. Factores del aprendizaje

En este método se propone a la institución pública que se tomen en cuenta los factores siguientes:

- La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.
- La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, ésta no consigue atraer la misma atención del individuo.
- El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.
- Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflicto con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.
- El aprendizaje ésta afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse hacia los más complejos y abstractos.

3.6. Métodos de desarrollo

La diversidad de los métodos de capacitación es casi ilimitada en lo concerniente a su alcance y formato, sin embargo, la intención es evidentemente la de proporcionar a los empleados experiencias significativas de capacitación, que responderán a las necesidades institucionales y serán experiencias productivas para los participantes.

Se recomienda tener presente los distintos métodos de capacitación, ya que éstos están muy inter relacionados, y por eso es difícil, aunque no imposible, decir, al observar a un empleado que está recibiendo capacitación, qué método o combinación de métodos de capacitación está usando.

El desarrollo se refiere a los procesos educativos que implican conceptos y temas más abstractos que la capacitación. Algunos de los métodos de desarrollo más importantes que se proponen se describen a continuación.

- Aprendizaje por sustitución
- Rotación del trabajo
- Sensibilización

3.6.1. Aprendizaje por sustitución

Esta información permitirá que la institución pública tenga opción de capacitación para cumplir con los objetivos propuestos. Un sustituto es una persona preparada para realizar el trabajo u ocupar el puesto de otra. En un futuro próximo, esa persona asumirá los deberes y responsabilidades de su supervisor inmediato. El concepto de sustitución es una técnica de planeación del empleado que asegura a una institución pública, que dispondrá de una persona perfectamente capacitada para realizar el trabajo de un director cuando a éste se le ascienda, transfiera o jubile.

La técnica de desarrollo administrativo por sustitución es similar al método de capacitación en el trabajo. Se pone énfasis en el aprendizaje mediante acción, aunque generalmente un sustituto no tiene que desempeñar todos los deberes y responsabilidades que serían de esperar si ocupara en verdad el puesto. Básicamente, el sustituto representa el papel de un asistente ejecutivo que sólo maneja aquellos asuntos administrativos que su superior le delega.

Además, el director puede comentar el manejo de los problemas cotidianos de operación con el sustituto con el fin de darle a éste información y experiencia en tales aspectos. Un sustituto también supervisa frecuentemente a un pequeño equipo de trabajo con el propósito de experimentar y establecer cierto estilo de liderazgo y de filosofía. A los sustitutos también se les suele convocar a las juntas directivas en compañía o en lugar de sus supervisores.

Cuando se usa la técnica de sustitución, el interés y la motivación de la persona suelen ser más altos. Sin embargo, la principal ventaja de este método es el hecho de que el concepto del sustituto permite que la planificación a largo plazo del empleado ocurra de manera sistemática y coordinada.

Las principales desventajas de la técnica de desarrollo por sustitución son: el favoritismo y los parentescos. Los aprendices por sustitución tienden a perturbar las prácticas existentes y con esto se estanca la creatividad y las nuevas ideas.

Además, pueden surgir envidias y fricciones dentro de un departamento debido a un programa de este tipo. La motivación de todos los empleados en la unidad puede disminuir, ya que el incentivo para avanzar se destruye parcialmente cuando se identifica previamente a un subordinado como aquel que ocupará un puesto administrativo a nivel superior.

3.6.2. Rotación del trabajo

La rotación de trabajo implica la transferencia de los empleados en proceso de adiestramiento de un trabajo a otro y, a veces, de una unidad administrativa a otra. La asignación de trabajo bajo un sistema de rotación o de promoción puede durar de tres meses a dos años. Los puestos no son de la naturaleza o magnitud del aprendizaje por sustitución. Al empleado se le asignan todos los deberes y responsabilidades de los puestos que se rotan. Las actividades se controlan y se supervisan de la misma manera en la cual se evalúan todos los puestos institucionales normales.

La rotación del trabajo tiene la finalidad de proporcionarle a los empleados una perspectiva amplia de todas las actividades corporativas, y hacen énfasis en los conocimientos diversificados más que en los especializados. Usualmente se requiere que los empleados hayan tenido una gran variedad de experiencias laborales. El cálculo del porcentaje de rotación del trabajo se calcula de la siguiente manera.

$$I = (A-B / C) * 100$$

Donde:

I = porcentaje de rotación

A = número total de empleados que entran

B = número de empleados que salen

C = número total de empleados de la institución

Con este método, el localismo departamental puede prevenirse y la cooperación entre las unidades puede intensificarse con los métodos de desarrollo administrativo de rotación del trabajo.

La rotación de puestos fomenta el nuevo pensamiento organizacional y permite el desarrollo de los empleados de la institución pública. Sin embargo, estos movimientos son difíciles para los ejecutivos, ya que deben reubicarse muchas veces. Muchos de los puestos que se rotan en un programa así, implican movimientos a diferentes ubicaciones geográficas.

A fin que las instituciones públicas puedan proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, se debe alentar la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la institución pública en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

3.6.3. Sensibilización

Aunque la capacitación en sensibilización ha existido en el campo del desarrollo administrativo durante más de 30 años, todavía hay polémica en cuanto a su efecto sobre los participantes individuales y las instituciones para las cuales trabajan, así como muchas discusiones acerca de qué es exactamente la capacitación en sensibilización.

Los objetivos de este método son ayudar a los seres humanos a entenderse mejor a sí mismos, a comprender mejor a sus semejantes, a obtener discernimiento de los procesos de grupo, y a desarrollar habilidades conductuales específicas. Además, se espera que los participantes aprendan a trabajar más eficazmente como miembros de un grupo o equipo y cómo representar papeles de liderazgo.

La capacitación en sensibilización tiene variedad de metas, las cuales dependen de tres factores principales:

- Enfoque de aprendizaje
- Nivel del aprendizaje
- Clientela de aprendizaje

Este método también se conoce como aprender a aprender. Como parte de este enfoque de aprendizaje será posible que los miembros del grupo aprendan acerca de sus virtudes y defectos individuales, que aprendan a escucharse unos a otros y que aprendan a dar y a recibir ayuda. Lo importante de este proceso, y por eso como propuesta está incluida, es que hay énfasis en la interacción cara a cara, en la cual se da el uso de la retroinformación inmediata y frecuente.

Independientemente de lo calificado y brillante que sea el candidato, por lo general es necesario llevar a cabo una sensibilización del personal sobre el tema de capacitación. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación acerca de sus nuevas responsabilidades.

La sensibilización hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y muy especialmente en los objetivos y metas que se espera que alcance. Para la sensibilización en capacitación se propone incluir lo siguiente:

Tabla IV. Programa de sensibilización

Temas de la institución global	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Historia de la institución ✓ Estructura orgánica ✓ Nombres y funciones de los ejecutivos principales ✓ Estructura de edificios e instalaciones ✓ Período de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de seguridad ✓ Línea de servicios ✓ Descripción del proceso de servicios ✓ Políticas y normas
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política salarial y de compensación ✓ Vacaciones y días feriados ✓ Capacitación y desarrollo ✓ Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguros individuales y de grupo ✓ Programa de jubilación ✓ Servicios médicos especiales ✓ Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al supervisor ✓ A los capacitadores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A los compañeros de trabajo ✓ A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación del puesto de trabajo ✓ Labores a cargo del empleado ✓ Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción del puesto ✓ Objetivos del puesto ✓ Relación con otros puestos

Fuente: Brunet L. El clima de trabajo en las organizaciones. p. 243.

3.7. Trabajo en equipo a través de la capacitación

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo, se trata de conceptos diferentes, la primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones siguientes:

Equipo: grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.

Grupo: pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas inter relacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

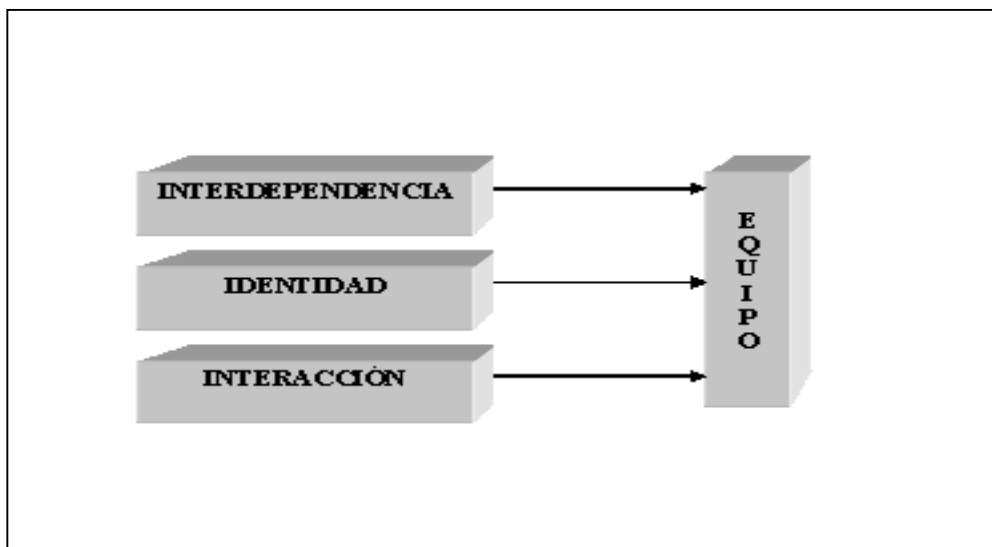
Para que las instituciones públicas se conviertan en un equipo, necesitan cumplir con los requisitos siguientes:

- a. Interdependencia: aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición, es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros, y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.
- b. Identidad: además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le dé coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

- c. Interacción: como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da, tal y como se muestra en la gráfica:

Figura 3. **Roles de un equipo**



Fuente: Dessler, G. Institución pública y administración: enfoque situacional. p. 175.

Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo no.

De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: unidades compuestas por un número indeterminado de personas que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Para la implementación del programa de capacitación del recurso humano es necesario realizar un análisis de los mismos, en relación al desempeño, el potencial de los empleados y la evaluación de las necesidades. A continuación la tabla describe el resumen de dicho programa.

Tabla V. **Resumen del programa de capacitación**

Actividad	Descripción
Análisis de los recursos humanos	Identifica los aspectos actuales y futuros
En relación con su desempeño	Verifica las funciones asignadas
En relación con sus potenciales	Permite el crecimiento profesional y personal del trabajador
Evaluación de las necesidades	Permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales
Capacitación	Técnicas que permiten al empleado adquirir nuevos conocimientos
Enfoque sistemático	Dirigido a las necesidades, programas, integración de métodos y evaluación
Relación experto aprendiz	Se aplica en niveles altos, tiene su ventaja en la retroalimentación

Simulación de condiciones reales	Técnica que permite utilizar instalaciones que simulen las condiciones de operación real
Capacitación en laboratorio	Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Es una modalidad de capacitación en grupo
Instrucción sobre el puesto	Esta modalidad se imparte durante las horas de trabajo. La instrucción es impartida por el supervisor o compañero de trabajo
Asesoramiento personal	Permite enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la institución pública con más experiencia
Capacitación basada en competencia	Técnica basada en la productividad, calidad, la planificación, prevención y desarrollo de personal

Fuente: propuesta del estudiante 2009.

4.1. Análisis de los recursos humanos

El análisis de los recursos humanos es parte fundamental en la implementación del programa de capacitación y desarrollo. En este nivel se identifican dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo o sea con el desempeño del trabajador; el segundo referido a sus potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

A. En relación con su desempeño

Investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si éste está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.

B. En relación con sus potenciales

Desarrollar y perfeccionar el personal, lo que es a largo plazo y no limitar los requisitos exigidos por el cargo actual. Pretendiendo el crecimiento profesional y personal del trabajador, ya sea para permitirle desarrollar una carrera en la institución pública o para estimular su eficiencia y productividad.

4.2. Evaluación de las necesidades

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Un cambio en la estrategia de la institución pública puede crear una necesidad de capacitación (apertura de una nueva línea de servicio).

La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre. Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso los casos que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los empleados. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido, debe utilizarse enfoques de evaluación más precisos:

Identificación de tareas: evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos:

- Encuestas a los empleados: para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.

- Técnica de participación total del capacitador y del capacitado: aquí se obtiene ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, directores o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

4.3. Capacitación

Es importante recordar que los diversos métodos de capacitación pueden utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Un curso sobre técnicas gerenciales puede ser tomado por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición. Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y alcanzar puestos gerenciales.

Debe considerarse que a pesar de postular los objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), la técnica del curso es igual. En esta implementación, al seleccionarse una técnica específica, debe considerarse varios factores.

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido del programa
- Las instalaciones
- La capacidad de las personas que recibirán el curso
- La capacidad del capacitador
- Los principios del aprendizaje a emplear

Lo importante de esos puntos depende de cada situación, puede ser que la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria.

4.3.1. Enfoque sistemático

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la institución, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias institucionales. Las operaciones abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hasta el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se debe tomar en cuenta un enfoque sistemático, basándose en los siguientes:

- a. Las necesidades: la implementación del programa de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses de la institución. Por lo tanto, se debe buscar las necesidades de capacitación y no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una institución pública.

- b. Los programas: la programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre el diagnóstico de capacitación para sanar las necesidades percibidas, como las causas, prioridades, el tiempo y el costo del programa.
- c. Integración del método: la variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal, dependerá de lo siguiente:
 - El costo
 - El contenido del programa
 - Las instalaciones
 - Número de empleados
 - Criterio del capacitador
- d. Evaluación: se debe evaluar los resultados obtenidos, esta evaluación debe considerar dos aspectos importantes:
 - Modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
 - Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución pública

4.3.2. Relación experto-nuevo empleado

Esta técnica tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Se da cuando un empleado de reciente ingreso es orientado por un empleado antiguo que cuenta con mucha experiencia.

4.3.3. Simulación de condiciones reales

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la institución pública significativa de materiales y retroalimentación. Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la institución, se debe utilizar instalaciones que simulen las condiciones de operación real.

4.3.4. Capacitación en laboratorio

Una opción más para la implementación de este programa lo constituye la capacitación en laboratorio, que es una modalidad de capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se proponen como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica facilita compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

4.3.5. Instrucción sobre el puesto

Esta modalidad se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo.

En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación. La instrucción sobre el puesto consta de varias etapas:

- Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
- El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
- Se pide al empleado que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
- Se pide al trabajador que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

4.3.6. Asesoramiento personal

Un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al director una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la institución pública con más experiencia.

4.3.7. Mentoría

Este enfoque de desarrollo gerencial en el puesto permitirá que en la implementación exista la opción en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la institución pública con más experiencia.

4.4. Capacitación basada en competencia

La capacitación debe estar basada en competencias que el empleado demuestre, lo que en la tabla siguiente se describe:

Tabla VI. Factores de la competencia

Competencia	Descripción
Habilidades	Lo que el empleado sabe hacer bien
Conocimientos	Lo que el empleado conoce sobre un área particular
Valores/roles sociales	La imagen del empleado se proyecta a otros, y refleja que cree como importante de hacer o ser.
Autoimagen	La manera en que el empleado se ve a sí mismo
Rasgo	Un patrón de conducta habitual
Motivo	Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

Fuente: Addison Wesley. Gestión estratégica de recursos humanos. p. 95

Toda capacitación tiene su base para que el trabajador pueda desarrollarse como tal. Con la implementación de este programa en la institución pública, si esta es la opción, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- **Productividad:** las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los empleados con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

- **Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los empleados están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensa a cometer errores costosos en el trabajo.
- **Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la institución y a sus necesidades futuras de personal.
- **Prestaciones indirectas:** se debe considerar que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la institución pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- **Salud y seguridad:** la salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una institución. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- **Prevención de la obsolescencia:** los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los empleados de los avances actuales, en sus campos laborales respectivos. La obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades, recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los peligros del cambio tecnológico.

- Desarrollo personal: no todos los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, que son indicativas del mayor desarrollo personal.

4.5. Rotación de puestos

La propuesta de este sistema comprende a varios empleados que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Las razones que pueden justificar la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas: la seguridad de equipos y personas, la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto, una mayor motivación del personal, etc.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas problemas relacionados con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar problemas similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado, mientras no sea modificado convenientemente, se debe recurrir a la rotación de puestos entre varias personas.

La rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la institución y de los empleados, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea.

Un aspecto que conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los empleados, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

Por lo antes expuestos se propone el siguiente plan de rotación de puestos.

- Realizar una encuesta a los empleados para identificar el aburrimiento en el trabajo
- Procurar que las actividades en el flujo de trabajo sean distintas
- Aplicar la técnica de capacitación en el puesto, en el momento de realizar el cambio
- Supervisar las operaciones y ver que no hayan desviaciones
- Comprobar que los objetivos sean cumplidos
- Corregir las desviaciones encontradas reforzando con capacitación
- Evaluar la motivación de los empleados, con el fin de mantener un ambiente agradable de trabajo.

4.6. Capacitación en el área de administración

Este tipo de capacitación en aspectos administrativos no requiere instalaciones especiales a menos que se incluya formación en computación. Un ambiente que favorezca al aprendizaje es el principal factor al escoger el lugar de capacitación. Debe hacerse un esfuerzo para aislar a los participantes de las demandas de su trabajo diario. Si se requiere trabajo de campo, el lugar de la capacitación no debe estar muy lejos de los centros que se visitarán como parte de la capacitación.

Todos los empleados deben estar familiarizados con el uso de métodos de adiestramiento basados en la experiencia (simulaciones, estudios de casos y trabajos en grupo), ya que este es el método fundamental mediante el cual se transmiten conceptos y habilidades administrativas.

Un equipo de proyectores y diapositivas es todo lo que se requiere. Debe enfatizarse sobre los materiales más apropiados para ayudar a los empleados a entender y aplicar conceptos y herramientas administrativas.

Desafortunadamente, las instituciones públicas, generalmente no tienen acceso a los materiales de capacitación administrativa más avanzados.

4.7. Administración por objetivos

Con la implementación del programa de capacitación y desarrollo, se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y asignar las recompensas con base en dicho avance. La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la institución, los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual).

Como los directores de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la administración por objetivos funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo.

En este estudio se propone que las instituciones públicas tomen en cuenta los siguientes componentes:

- La especificidad de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible.
- La participación en la toma de decisiones: el director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- Retroalimentación acerca del desempeño: en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

La administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la institución y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

- a. Identificar las tareas laborales clave del empleado: el establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.

- b. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: identificar el nivel de desempeño que se espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, ser realista y considerar las tareas que desarrollarán.
- c. Permitir la participación activa del empleado: cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que usted verdaderamente busca sus aportaciones, y no que sólo está haciendo lo que es debido.
- d. Marcar el orden de prioridad de las metas: cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Califique las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.
- e. Ligar las recompensas a las metas logradas: es natural que los empleados pregunten ¿y que gano yo con eso? cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es más fácil contestar esa pregunta.

4.8. Sistema justo a tiempo (JIT)

Un sistema ampliamente utilizado de capacitación en el puesto es el sistema de capacitación de instrucción en el puesto. Este sistema es utilizado para capacitar, el cual tiene cuatro pasos esenciales:

A. Preparación

- Haga que quien aprende se sienta cómodo
- Haga que se interese

B. Presentación

- Diga, muestre, ilustre
- Instruya lento, claro, completo
- Verifique, pregunte, repita

C. Intento de desempeño

- Pregunte por qué, cuándo, cómo, dónde
- Observe el desempeño, corrija errores
- Continúe hasta que usted sepa que él sabe

D. Seguimiento

- Déjelo solo
- Verifique con frecuencia

4.8.1. Definición del sistema justo a tiempo (JIT)

Es una filosofía de la administración, una traducción más precisa del término japonés “justo a tiempo” la cual refleja con mayor veracidad dicha filosofía. En la institución pública todos los materiales y recursos deben estar disponibles en el momento oportuno y en la cantidad requerida; cualquier desviación puede originar pérdidas.

El sistema se apoya en el desenvolvimiento total de las personas que ven el mejoramiento continuo de procesos de manufactura o servicios con garantía de calidad, mediante la eliminación de desperdicios y la simplificación operacional, posibilitando la flexibilidad en el atendimento de las necesidades de los usuarios.

Requiere un enfoque sistemático acompañado de cambios profundos en el ámbito técnico, gerencial, operacional y humano. Deberá ser implementado respetando las características operacionales de cada institución pública, así como el mejor ambiente donde se desenvuelve la institución pública. De manera que podamos producir solamente la cantidad necesaria requerida por los procesos subsecuentes.

Se hace necesario para todos los procesos mantener al equipo y a los empleados, de tal manera que puedan producir en el momento necesario y en la cantidad necesaria.

4.9. Instrucción programada

La instrucción programada implica una secuencia de pasos predeterminados, incorpora planes o cursos propuestos de procedimientos relacionados con el aprendizaje, alguna habilidad específica o conocimientos generales. Enseñar es desarrollar las habilidades y controlar las condiciones en las que se produce el aprendizaje, esto consiste en cambios de conducta que son resultados de la práctica o la experiencia; el aprendizaje es progresivo y se lleva al educando de un nivel a otro de conocimiento.

A menudo se dice que la experiencia es el gran maestro; esto significa que la situación ambiental del individuo en el hogar, escuela y medio geográfico, determinan lo que éste aprenderá, y por tanto, el tipo de persona que en el futuro llegará a ser. Esta enorme dependencia del aprendizaje hacia las circunstancias ambientales implica una gran responsabilidad para todos los seres humanos. El aprendizaje no es simplemente un fenómeno que se dé en forma espontánea; es algo que acontece dentro de ciertas condiciones observables, medibles y evaluables.

Más aún, muchas veces estas condiciones pueden ser alteradas y controladas, lo cual conduce a considerar la posibilidad de utilizar un método científico para dirigir el aprendizaje.

En cuanto al control de los conocimientos en todos y cada uno de los empleados, éste es uno de los problemas más graves de la educación actual. El acelerado avance científico y técnico de la época actual ha dado lugar a un notable incremento de los temas que la instrucción tecnológica debe abordar. La instrucción programada se restringe comúnmente a temas que resuelven necesidades específicas y desarrollan un modo fundamental de habilidades.

En el caso de la instrucción programada, lo que se hace es similar a la relación entre un tutor-asesor individual y un alumno. El programa toma el lugar del tutor-asesor individual y le enseña a cada empleado en forma particular. Esto es posible gracias a los cuatro principios básicos de la instrucción programada:

- El principio de los pasos cortos: la información se presenta al empleado en pequeñas dosis, fáciles de asimilar.
- Principio de conocimientos de resultados: el empleado recibe confirmación inmediata de todas y cada una de sus respuestas. Esto permite un control efectivo de la asimilación de los conocimientos del trabajador, así como también lo obliga a desempeñar un papel activo en el aprendizaje. Un buen tutor-asesor no deja sin corregir respuestas equivocadas. Un buen tutor-asesor no da conferencias, sino más bien hace preguntas y orienta al trabajador para que descubra las respuestas por sí mismo.

A. Ventajas de la instrucción programada

Las principales ventajas de la instrucción programada son:

- Importante reducción del tiempo de aprendizaje
- Mayor nivel de aprendizaje
- Reacción favorable por parte de los capacitados
- Un nuevo papel por parte del instructor

La instrucción programada es una manera de mejorar la eficiencia de la enseñanza a grandes grupos de personas; pero no es superior a una buena instrucción individual.

En la enseñanza programada, al solicitar del capacitando una relación frecuente ante pequeños segmentos de información, se logra su participación activa, y se está sustituyendo, de hecho, al instructor individual. Sin embargo, esta mayor inversión inicial se compensa gracias a la utilización masiva que se puede hacer de estos materiales; esta última, al mismo tiempo que permite un adecuado control de la asimilación de los conocimientos en los capacitados, coloca a este método en mejor posición que otras técnicas.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre la descripción de puestos son:

- Compensación equitativa y justa
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados
- Determinación de niveles realistas de desempeño
- Creación de canales de capacitación y desarrollo
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes
- Planificación de las necesidades de capacitación de recursos humanos
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una institución pública
- Obtención de información para el análisis de puestos

B. Descripción de puestos

Dirección de Recursos Humanos

La responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos de la institución pública debe considerar lo siguiente:

- Objetivos institucionales:
 - Cumplir con las obligaciones legales
 - Proporcionar prestaciones
 - Relaciones entre el sindicato y la institución pública
- Objetivos funcionales:
 - Planificación de los Recursos Humanos
 - Relaciones con los empleados
 - Selección
 - Capacitación y desarrollo
 - Evaluación
 - Ubicación
 - Retroalimentación
- Objetivos personales:
 - Evaluación
 - Ubicación
 - Retroalimentación
- Actividades:
 - Capacitación y desarrollo
 - Evaluación
 - Ubicación
 - Retroalimentación

Asistencia de dirección de Recursos Humanos

- Institución de las actividades generales de la dirección
- Distribución de tareas y verificación del cumplimiento a los subordinados
- Planificación de los Recursos Humanos
- Apoyo en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Planificación de seminarios y talleres de actualización del recurso humano
- Capacitación y desarrollo del recurso humano

Secretaría y asistencia del departamento

- Velar por el correcto trámite de los asuntos que se presentan a consideración en la Dirección
- Organiza y mantiene actualizados los archivos de la oficina
- Vela por el buen uso del equipo de oficina y el equipo de cómputo y reporta los desperfectos que se presenten
- Lleva registro sobre documentos recibidos y enviados
- Atiende y anuncia a personas que concertaron cita con la Dirección
- Lleva la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de la Dirección y lo mantiene informado al respecto
- Vela por el abastecimiento apropiado y oportuno de materiales y útiles de oficina
- Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por la Dirección

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Una vez implementado el programa de capacitación en la institución pública, se debe dar seguimiento con el fin de un mejoramiento continuo, para ello se propone lo siguiente:

5.1. Visita de seguimiento a la implementación

Es importante darle seguimiento a la implementación del programa. La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Al principio, es útil recolectar datos básicos de los participantes, tanto de su nivel de conocimientos y habilidades, como de sus expectativas respecto a la capacitación. Esto puede hacerse con un examen inicial para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Por último, debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitudes y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación. Siempre debe haber una oportunidad para los participantes de evaluar las habilidades del participante y la adecuación y efectividad de las metodologías utilizadas.

El seguimiento sistemático de los participantes de la institución pública, dentro de su lugar de trabajo, permite a las autoridades evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planificar capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo. Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

Las actividades de seguimiento deben verse como una parte integral del programa de capacitación. Estas actividades han de planearse cuidadosamente por adelantado para asegurar los recursos suficientes en el presupuesto. Cuando lo permita la situación, el seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

5.2. Análisis de tareas

Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación.

- Supervisión y observación en el trabajo: durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quién no entiende completamente una tarea y cuándo la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.
- Encuestas al personal: es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

Este análisis constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas de capacitación para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.3. Evaluación de resultados

La evaluación de resultados permitirá a la institución pública, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Para ello se propone a la institución cuatro criterios básicos para la evaluación de los resultados de capacitación:

- a. Reacción: los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- b. Aprendizaje: probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.
- c. Comportamiento: el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre lo que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos
 - Enfocarse en los principios generales
 - Establecer un clima para la transferencia
- d. Resultados: con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo *Benchmarking*, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia institución, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los directores:
 - Planear
 - Hacer
 - Comprobar
 - Actuar

Para dar seguimiento se debe revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la institución pública los esté cumpliendo y respetando.

Corresponde al departamento de recursos humanos desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral de retroalimentación al trabajador, sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la institución pública.

Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la institución.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la institución.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la institución pública, considerando tanto los objetivos institucionales como los individuales.

Además de los juicios absolutos y relativos, y los sistemas de medida del rendimiento, se propone los siguientes instrumentos para la medición de resultados a través de:

- Rasgos: herramienta de evaluación en la que se pide al supervisor que realice juicios sobre características del trabajador, que tienden a ser consistentes y permanentes.
- Conductas: herramienta de evaluación en la que se solicita a los directores que valoren las conductas de los trabajadores.
- Resultados: herramientas de evaluación en la que se solicita a los directores que valoren los resultados obtenidos por los trabajadores.

5.4. Reacción del participante

El método más fácil y de menor valor estadístico para evaluar un programa de capacitación o desarrollo consiste sencillamente en preguntarles a los participantes lo que aprendieron. Esta información suele recabarse en forma de encuesta o cuestionario de opinión. En este procedimiento de evaluación, los participantes evalúan los programas educativos en términos de su valor de capacitación, la facilidad, las calificaciones obtenidas, o las características personales del instructor, más no así el contenido informativo.

Es un aspecto que no debe olvidarse en esta implementación, ya que ayudará a obtener información que aparentemente no es útil, pero que sí favorece a obtener un criterio más de evaluación del programa de capacitación y desarrollo.

5.5. Medición de rendimiento

Para la medición del rendimiento, después de la implementación del programa de capacitación en la institución pública, de los procesos establecidos, inicialmente es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, para que con esta información pueda compararse objetivamente.

Las instituciones dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Alcanzar los estándares no es suficiente, se debe sobresalir. Sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la medición del rendimiento se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. Diagramas de flujo de proceso: estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. Hojas de seguimiento: se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que lo rodean. Descubren problemas y su frecuencia. El uso de esta hoja en la producción es sencillo y el personal las puede interpretar con facilidad. Esta hoja se puede ampliar para incluir tiempos, de manera que se puedan vigilar y analizar los datos a través del tiempo y encontrar tendencias, patrones, si los hay.

- c. Análisis de Pareto: ilustra la frecuencia de ocurrencia de un conjunto de servicios. Ayudan a encontrar dónde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio. Este diagrama permite analizar los datos en la hoja de verificación. Ayuda visual y claramente la magnitud relativa de los defectos y se puede usar para identificar oportunidades de mejora.

La medición del rendimiento debe estar dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la institución, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.6. Refuerzos

Como parte del seguimiento de la implementación del programa de capacitación en la institución pública, se debe tomar en cuenta reforzar la primera etapa, que es parte fundamental en los empleados e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad.

La capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Es por ello que las instituciones públicas deben programar no sólo una actividad sino varias, a manera de reforzar los programas, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

El refuerzo a los programas de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los servicios e incrementar la productividad para que la institución siga siendo competitiva, es uno de los objetivos a alcanzar por la institución.

El reforzamiento de la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución. La capacitación beneficia tanto a la institución como al personal.

5.7. Desempeño y productividad

Como seguimiento se propone realizar evaluaciones formales y sistemáticas de retroalimentación, regularmente el director puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Así mismo, se recomienda implementar un sistema de evaluación del desempeño, después de un tiempo determinado, para ayudar al sistema implementado y corregir las desviaciones.

Todo desempeño en cualquier institución tiene que ser medido de una u otra forma, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

La cultura participativa estimula y obtiene mayor lealtad del grupo, más cooperación, mayor motivación para producir y mantiene niveles superiores de desempeño en el tiempo. La mayoría de las personas reconocen con madurez que cuando no tiene la responsabilidad del éxito o el fracaso de una institución, preferirían no ser ellas la autoridad definitiva cuando se toman las decisiones. Muchas ventajas se derivan de darle a la gente la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones.

La forma de mejorar la productividad radica en que se utilicen menos recursos para lograr los resultados deseados. Al trabajar de esta manera, los administradores reducirán los gastos, ahorrarán los recursos y por ende los empleados se verán más beneficiados en sus compensaciones, prestaciones y condiciones laborales. Así mismo, los empleados se verán motivados a lograr incrementos en su productividad.

Se debe buscar la mejora de la productividad para alcanzar los objetivos de la institución pública y mejorar la calidad de vida de los empleados. Este asunto debe estar bien balanceado pues se deben alcanzar las metas de la institución y establecer niveles de satisfacción de los empleados. Al enfocarse más en un alto nivel de calidad de la vida laboral, no es garantía que se logre el éxito financiero.

5.8. Perspectivas a futuro

Para actuar con eficacia, se debe contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a los objetivos, siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de la administración pública.

El campo de la administración enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la institución pública, y de carácter profesional. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas.

De aquí en adelante la institución pública, podrá manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales toda institución pública tiene que enfrentar la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de supervisión y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano en las instituciones públicas.

CONCLUSIONES

1. La aplicación del proceso de capacitación y desarrollo como una herramienta para mejorar la eficiencia del recurso humano, está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la institución pública.
2. El estudio de la situación actual de la administración pública, permite implementar un sistema de capacitación y desarrollo con el fin de desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda la vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.
3. Con la orientación a la institución pública y el desarrollo de acciones de capacitación, permite optimizar las funciones del personal y de la productividad para la prestación de un servicio eficiente.
4. El diseño de procesos de capacitación, desarrollo de recursos humanos y las condiciones laborales de los empleados están encaminados para el mejoramiento del desempeño.
5. El establecimiento de parámetros generales contribuye a la integración de personal creando un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo de los empleados.

6. La propuesta de requerimientos y elementos básicos de capacitación son herramientas fundamentales para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la institución.

7. El fortalecimiento tanto de la administración pública como las condiciones de los empleados, son las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución. El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la institución pública.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el proceso de capacitación y desarrollo como una herramienta para mejorar la eficiencia del recurso humano con el fin de optimizar el desempeño del empleado y obtener resultados de calidad.
2. Apoyarse en el estudio de la situación actual de la administración pública, para la implementación del sistema de capacitación y desarrollo, con ello obtener beneficios que puedan extenderse a su vida laboral y/o profesional de los empleados.
3. Orientar a la institución pública y el desarrollo de acciones de capacitación, permitiendo la optimización de las funciones del personal y de la productividad para la prestación de un servicio eficiente.
4. Mejorar las condiciones laborales de los empleados durante la implementación del sistema de capacitación y desarrollo de recursos humanos, esta relación está encaminada para el mejoramiento del desempeño.
5. Establecer los parámetros generales para contribuir a la integración de personal para la creación de un ambiente de trabajo que motive el esfuerzo creativo y productivo de los empleados.

6. Proponer requerimientos y elementos básicos de capacitación que servirán como herramientas para la administración de recursos humanos, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la institución.

7. Fortalecer la administración pública así como las condiciones de los empleados, con el propósito de ofrecer bienestar para el personal de la institución y por consiguiente alcanzar los objetivos y las metas planeadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS GALICIA, L. Fernando; HEREDIA ESPINOSA, Víctor. *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*. 5ta. ed. Colombia: Trillas, 1999. 296 p.
2. BYARS, Lloyd L.; RUE, Leslie W. RUE. *Gestión de recursos humanos*. 4ta. ed. México: McGraw-Hill, 2004. 285 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5ta. ed. México: McGraw-Hill, 2001. 256 p.
4. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6ta. ed. EEUU: Prentice Hall, 2000. 355 p.
5. GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ra. ed. Canadá: Prentice Hall, 2001. 235 p.
6. HERNÁNDEZ, Sverblid; CHURDEN, Sherman. *Administración de personal*. 5ta ed. México: Iberoamérica, 1997. 215 p.
7. REYES PONCE, Agustín. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Limusa Noriega, 1998. 316 p.
8. WERTHER Jr.; WILLIAM B.; KEITH Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. ed. México: McGraw-Hill, 2001. 486 p.

