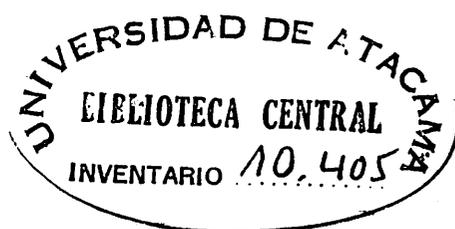




UNIVERSIDAD DE ATACAMA

SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE CAPACITACION

CARLOS MORALES VALDIVIESO
Prof.de Estado en Enseñanza Industrial



DIRECCION DE EXTENSION, COMUNICACIONES Y RELACIONES UNIVERSITARIAS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

INDICE

<u>MATERIA</u>	<u>PAGINA</u>
Introducción	1
Función de la Capacitación	2
El Ciclo de la Capacitación en la Empresa	10
Modelo de la Evaluación y Seguimiento de la Capacitación	30
La Evaluación en la Empresa	36
Modelo Computacional para la Administración de la Capacitación	38



INTRODUCCION

Las empresas de hoy enfrentan una gran diversidad de problemas. Están exigidas por la aceleración del progreso tecnológico, por la introducción de la automatización, por la diversificación de productos, la mayor complejidad de los sistemas y otras de distinta índole.

La movilidad del personal, la modificación de las estructuras de cargos, las políticas de comunicaciones, etc., a diario plantean exigencias en el área de personal.

Es deseable crear, al interior de las empresas, condiciones para la permanencia de personal calificado, de gran valor para la gestión, además de asegurar una reserva de recursos humanos para las políticas de desarrollo. La realidad muestra, en general, un déficit de personal calificado, partiendo de la premisa que los sistemas de Educación Regular no proveen los re cursos humanos que en calidad y cantidad requiere el sistema del empleo.

En la problemática del Entrenamiento Industrial se hace necesario establecer al interior de las empresas "Sistemas de administración de los procesos de capacitación" que deriven en pro cedimientos económicos y sencillos y que permitan aumentar la efi ciencia y rentabilidad de la función.

En estos apuntes interesa, entonces, definir algunas metodologías de planificación, desarrollo y evaluación de programas de capacitación.



FUNCION DE LA CAPACITACION

Previo al análisis del tema es preciso realizar algunas reflexiones sobre el hombre y la empresa.

Reflexionemos sobre el hombre. El hombre, en las estructuras organizacionales se encuentra inmerso en un mundo en el cual percibe una cantidad de hechos que para él son positivos o negativos, según su discernimiento del ambiente que lo rodea, debiendo enfrentar lo negativo y aprovechar lo positivo. Esto lo lleva a diferentes situaciones y son estos hechos los que debe estructurar y manejar; y los que en definitiva, determinarán su conducta.

La empresa nace al plantear la idea de satisfacer una necesidad. Esta idea comienza a tomar forma material en el momento mismo en que se inicia la elaboración del proyecto en sus diferentes etapas. Quizás en ese momento es cuando se produce la dicotomía entre lo netamente técnico-empresarial (capital-tecnología y recursos humanos) y aquello que sería la creación integral de la estructura organizacional (filosofía empresarial) puesto que el ser humano no sólo necesita la satisfacción de la necesidad (trabajo) sino también la forma en que la satisface. De ahí, que se busque el mejor envase para poder entregar aquello (forma). Esta filosofía queda en embrión dado que programáticamente se persigue la rentabilidad, cuyo camino sigue la búsqueda de las aplicaciones tecnológicas, para obtenerla en su máxima expresión, dejando atrás las consideraciones de tipo filosófico. Estas son ideas necesarias para el hombre, que concurren al desarrollo de su racionalidad y son la única herramienta que lo lleva a su máxima productividad. Ya que es él quien, en definitiva, hace en la práctica todo lo que conduce a la rentabilidad; de ahí



que empresas florecientes, sin causa aparente, caen en depresiones tanto organizacionales como económicas, lo que en el peor de los casos, las lleva a la quiebra y los motivos son difíciles de determinar. Ello implica una falla en la filosofía empresarial porque fracasó en la motivación básica que mueve al hombre a realizar aquello que se le solicita, el cual estando convencido, no sólo realiza grandes sacrificios sino también aporta todo su saber y experiencia y es el saber sustentado en la experiencia el que resuelve los problemas.

Todo lo que es importante en cualquier aspecto de la vida está sustentado sobre una base filosófica. Nadie puede negar la importancia de la empresa como hecho económico, social e incluso político. El proceso de cualquier sociedad o grupo humano precisa siempre de recursos materiales y económicos. El único ente generador de dichas riquezas es la empresa, sea cual fuere el credo político de su entorno.

La empresa es pues, un hecho importante y necesariamente precisa sustentar su actuación sobre una filosofía.

Hasta el momento pareciera que estamos en el mundo subjetivo del pensamiento y no en el de hechos reales y concretos, pero nuestra percepción, nos indica que la empresa es un hecho real.

También, es necesario que podamos establecer como se manejan las empresas y, para no entrar en materias que por el momento no son atingentes al tema, se podría decir que las empresas se manejan administrándolas, esto que parece obvio, en la práctica muchas veces no lo es tanto.

Para administrar concretamente se aplican todas las técnicas ya conocidas cuya finalidad es maximizar productividades



y, en última instancia, maximizar utilidades. Ahora bien, los diferentes quehaceres de las empresas se agrupan en funciones bien definidas; unas, dependiendo del tipo de empresa, serán principales y otras serán de apoyo, pero debemos dejar en claro que las de apoyo no pueden llegar en su acción a cero, porque esto significaría paralización de las funciones principales o, por lo menos, distraer parte de éstas para suplir la falta de apoyo. Como se puede observar, en cualquier empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, de una forma u otra las funciones son imprescindibles y se cumplen, mal, regular o bien.

El estado actual de la sociedad muestra como el crecimiento económico propicia continuas modificaciones en los procesos de las empresas y éstas se adaptan a estos nuevos requerimientos. Para los trabajadores estas transformaciones se manifiestan a su vez, en frecuentes cambios en los procesos de trabajo. El trabajo, como fuente imprescindible de la producción y servicio tiene dos manifestaciones: trabajo manual y trabajo intelectual, aunque estos no se presentan jamás dissociados, sino con diferentes grados operativos de predominio entre ellos, y sus distintas combinaciones adoptan modalidades de invención, creación, investigación, dirección, organización y ejecución.

Actualmente está aceptado que toda organización posee una cultura que le es propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que la conforma. La cultura corporativa está formada por la calidad del medio ambiente interno; el desarrollo positivo de esta cultura, permite la cooperación, la dedicación y la institucionalización de los propósitos que se desean dentro de la organización y que éstos alcancen su plenitud y se manifiesten en el cabal cumplimiento de los objetivos superiores de la empresa.



Con estas reflexiones, aunque muy sintetizadas sobre hombre y empresa, se puede comenzar a dilucidar, no la definición de capacitación de la cual existen numerosas versiones y tomadas desde diferentes enfoques, sino la función de la capacitación en la empresa.

No es tarea fácil ubicar la línea básica que sustenta todo aquello en que se apoya, a nuestro juicio, la función de capacitación, la que, hasta el momento se ha mirado como complemento en las empresas, como un área que proporciona suministro, en este caso conocimientos y/o habilidades; y cuyo que hacer está fraccionado en términos tales como: necesidades, agente de cambios, incorporación de tecnologías, etc., fraccionamiento que no permite su real integración funcional a las organizaciones empresariales.

* Las empresas para su sobrevivencia, crecimiento, desarrollo, estabilidad, permanencia en el mercado, etc., requieren constantes ajustes de sus recursos, tanto de capital, como tecnológicos y humanos, por lo cual la capacitación es la vía para los cambios tecnológicos a través de, y en los recursos humanos, tanto en lo relativo al conocimiento y su aplicación como en el desarrollo y optimización de dichos recursos. Por lo tanto, la capacitación se hace presente en todos los niveles de la organización con las distintas disciplinas del saber y sus formas de aplicación.

Tenemos ahora que determinar si la capacitación (Perfeccionamiento Profesional) está inserta en la gestión de la empresa y es por lo tanto, función de la administración o es solamente una forma de entregar conocimiento a las personas para que realicen en forma efectiva y eficiente su labor.



Sólo a modo de convención, diremos en forma simple que gestión es la armonización entre recursos humanos, capital y tecnología para conseguir un objetivo con un máximo de rendimiento.

De lo expuesto se concluye que la capacitación es parte de la gestión de la empresa y, en consecuencia, de su administración.

Es así que, para el trabajo y en el trabajo, se necesita capacitar el recurso humano para desarrollar óptimamente las aptitudes, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las destrezas relacionadas con la participación en las actividades productivas y de servicio, en el contexto de su vida laboral, familiar y social.

* Podríamos decir que la capacitación y el adiestramiento del trabajador es una forma de educación para el trabajo, la producción y la convivencia.

Para lograr una buena gestión empresarial se emplean todas las herramientas que ofrece la administración moderna de empresas, pero es el personal en si conjunto e individualmente quien las aplica, en la medida que le corresponda, dentro de la organización.

La operatoria del perfeccionamiento profesional, en sus modalidades capacitación (intelectual) y adiestramiento (manual) debe conducir al personal a situarse y ser capaz de producir los objetivos y fines últimos de la empresa en una realidad. También podemos decir, así como lo intelectual y lo manual se integran en casi todas las actividades del hombre, la educación y el perfeccionamiento profesional (capacitación) bien complementados dan por resultado una formación plena y armónica del tra-



bajador.

La aplicación, acción y proyección de una función dentro de una estructura organizacional, es realizada por la persona a quien la organización ha asignado tal responsabilidad, pudiendo colaborarle un equipo según el tamaño de dicha organización. Por lo tanto, la participación de la función capacitación en la gestión empresa dependerá de cómo esta persona responsable interprete la filosofía empresa, proponga políticas, presente la planificación estratégica, etc. y, en definitiva, de cómo administre la contribución a la gestión empresa.

El Perfeccionamiento Profesional (Capacitación), en su más moderna expresión, ocupa la tecnología aplicada como nexo entre el aprendizaje y la ciencia, siendo esta última la expresión de la investigación científica. Definiendo este nexo, entendemos que tecnología es la aplicación del conocimiento a la solución de problemas y, por extensión, se puede definir operativamente la tecnología de la capacitación como "aplicación sistemática del conocimiento científico al "COMO HACER" y al "CON QUE HACER", para facilitar el aprendizaje humano". De aquí entonces que el perfeccionamiento profesional (capacitación) es uno de los elementos más eficaces en la administración y gestión empresarial, pues influye directamente en uno de los elementos de la trilogía de la gestión: Personal.

ESTRATEGIA

El aprendizaje depende fundamentalmente de las necesidades y motivos que tiene el individuo para adquirir o modificar una determinada conducta. Nada sería valedero por parte de la empresa y el trabajador si no encuentran ambas partes u-



na respuesta a las expectativas del esfuerzo realizado. De aquí entonces que la estrategia, para conservar la conducta alcanzada por el personal frente a la empresa, una vez logrados los objetivos, consiste en que la acción de capacitación sea permanente y uniforme, debido a la importancia que el Perfeccionamiento Profesional tiene en la administración del personal.

Por lo tanto, la estrategia de la capacitación es necesariamente proactiva y constituye una acción tendiente a asegurar que los recursos humanos de la organización pueda cumplir la misión encomendada. Por lo tanto, se debe visualizar la evolución de la organización y apoyarla desde el ámbito que le compete a Capacitación, previendo y llevando a la práctica programas para entregar no sólo los conocimientos que se deben adquirir o reciclar, sino también, los cambios de enfoque necesario en las materias que le sean pertinentes.

Por consiguiente, la capacitación orienta su acción para que la empresa cuente con el recurso humano capaz de responder a los requerimientos que se exijan, buscando en el análisis de la gestión empresa y de las políticas externas que influyen en ella y que de ella surgen las necesidades para su quehacer interno.

Estos análisis permiten a la capacitación adoptar medidas que orienten los programas y su contenido de tal modo que apoyada en las políticas determinadas para su gestión, tenga una composición sólida y la continuidad exigida a toda acción planificada y con objetivos claramente establecidos.



x DEFINICION

Ahora es posible proponer una definición de la función capacitación que refunda lo expresado anteriormente.

La función capacitación es crear, organizar, dirigir y controlar programas de perfeccionamiento para desarrollar los recursos humanos a través de la readecuación y/o adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, acrecentando habilidades. Actúa motivando e integrando dichos recursos para que interactúen y apoyen la gestión empresarial.



EL CICLO DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

No hay duda que la importancia creciente de la función capacitación se debe a un sinnúmero de factores, entre los que cabe destacar los siguientes:

- La presión que ejerce el progreso técnico y su impacto en el medio productivo nacional.
- Los cambios en la estructura del empleo y en la propia organización del trabajo.
- El aumento de los niveles de los trabajadores respecto a su perfeccionamiento en la búsqueda de permanencia y promoción en el empleo; y
- Las exigencias de calidad impuestas por la aplicación de programas económicos tendientes a sustituir importaciones y a ampliar los mercados externos para productos nacionales.

Estas y otras causas de carácter coyuntural determinan que un número creciente de agencias de desarrollo, instancias político-administrativas de nivel Regional, así como también los empresarios, observan cada vez con mayor interés las actividades de capacitación y las incorporan gradualmente a sus procesos administrativos.

Los fundamentos y motivaciones que existen para la capacitación en las empresas son innegables, especialmente en aquellos niveles de la organización que, por sus funciones y responsabilidades, tienen incidencia en toda la gestión empresarial, concretamente los que corresponden a la línea de dirección y supervisión.



Para el óptimo desempeño de las funciones de los niveles enunciados se requiere una calificación previa y un perfeccionamiento constante, además de un período de inducción o briefing que les permita no sólo conocer la organización, sino aportar a ella conforme las demandas de su medio o entorno.

No obstante lo anterior, existen aún algunos empresarios que atribuyen una importancia marginal a los diversos medios para especializar trabajadores, optando por soluciones de beneficios más aparentes que reales que les impulsan a contratar personal ya calificado en el sistema del pre-empleo, el que normalmente carece de la valiosa experiencia acumulada por trabajadores antiguos. De paso, arriesgan deteriorar las relaciones laborales y el clima organizacional en su conjunto.

Por otra parte, es evidente que no siempre los sistemas de capacitación y los costos que de su adopción se derivan, se adecúan a la demanda real de la empresa, hecho que conspira en contra de quienes bregan porque la función de capacitación sea efectivamente considerada en las políticas de la organización.

La valoración de la capacitación como factor que incentiva una mayor productividad y eficiencia pasa, necesariamente, por la comprensión cabal del concepto de capacitación entendido como un subsistema al interior de la empresa. No es otra la pretensión de este artículo. Se trata de ponderar, en su justa medida, la capacitación ocupacional y sus implicancias para el desarrollo de la empresa moderna.

Existen evidencias empíricas, aportadas por las empresas de mayor tamaño y dinamismo, que avalan situaciones en las cuales la capacitación ha generado resultados altamente po-



sitivos en términos de productividad y promoción laboral, cuando en su planificación y desarrollo se han cumplido ciertas condiciones, algunas de las cuales se enumeran a continuación.

- La función capacitación debe ser incluida en las políticas de alta gerencia.
- Debe ser considerada como una inversión en el capital humano de la organización.
- Debe estar organizada en relación con las políticas de personal.
- Debe estar contemplada como una de las funciones de los cargos de línea (jefes y supervisores) en la empresa.
- Debe ser permanente y asistémica.
- Los objetivos de los programas y actividades de capacitación deben originarse a partir de necesidades detectadas en la empresa.
- Debe utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje adecuadas al nivel técnico de la empresa, al tipo de capacidades que se desea desarrollar y a los intereses y características de los participantes.
- Debe ser consistentes con las políticas y programas que orientan y regulan el mercado del empleo en el ámbito local, regional y nacional.
- Debe estipular certificaciones acordes con los niveles de calificación que se logren.

Las mencionadas condiciones pueden ser consideradas como verdaderos principios doctrinarios para la capacitación en la empresa y cobrarán plena validez en la medida que la Gerencia exteriorice su apoyo mediante la definición de objetivos, el establecimiento de procedimientos y la asignación



de recursos para el desarrollo de un plan de capacitación.

Etapas en el desarrollo de la capacitación en la empresa

A. Políticas de capacitación:

Como ya se expresó, es requisito básico para emprender un plan de capacitación, la existencia en la empresa de una clara conciencia acerca de la necesidad y ventajas de una formación sistemática y orgánica, especialmente en sus niveles ejecutivos.

En esta etapa es fundamental considerar las expectativas que se puedan originar en torno a la capacitación. por una parte debe reconocerse en la capacitación una herramienta que, aplicada científicamente, permite solucionar variados problemas cuyo origen está relacionado con el nivel de conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores. Por otra parte, debe existir claridad en cuanto al ámbito y a la naturaleza de los problemas factibles de ser solucionados vía capacitación.

Resulta lógico, entonces, recibir y discutir ampliamente los aportes de todas las áreas de la empresa, pues todas ellas participarán y obtendrán los beneficios de la capacitación que se ejecute, ya sea en forma directa o indirecta.

B. Estructuración de la unidad de capacitación:

En esta etapa se diseña la estructura y se definen las funciones de la unidad, Se designa al jefe y se asignan



los recursos humanos, materiales y financieros. Al mismo tiempo se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad de las personas que trabajarán en la unidad y del personal de línea y otros estamentos que deban intervenir en el proceso.

El jefe de la unidad y demás profesionales involucrados, normalmente requieren entrenamiento específico en técnicas de administración de la capacitación.

La capacitación es responsabilidad de la empresa, y dentro de ella, de la línea jerárquica, es decir, el proceso de capacitación es aceptado en el marco de la administración racional de empresas, como función del cargo. Esta condición no implica que quien la suministra sea siempre el superior jerárquico inmediato, sino que es la línea la que debe detectar la necesidad y la unidad de capacitación analizarla y proveer alternativas de solución.

C. Estudios de necesidades de capacitación:

Esta es una fase que se repetirá continuamente. Toda la capacitación que se imparta debe satisfacer una necesidad, por lo tanto, cumplir con un objetivo claro y previamente definido. Toda empresa tiene necesidades de capacitación. El problema es cómo detectarlas e identificarlas y ya que los recursos destinados a la capacitación son limitados, debe priorizarse su atención de acuerdo con criterios de eficiencia previamente establecidos.

En primer lugar, cabe la pregunta: ¿quién determina la necesidad de capacitar?. La respuesta se deriva al hacer una segunda pregunta, ¿quién pierde si no se cuenta con el



personal capacitado?

Enseguida cada nivel jerárquico de la organización, de gerente general a supervisor de primera línea, debe hacerse la pregunta: ¿qué tipo de capacitación necesita el personal a mi cargo, para poder realizar las tareas y cumplir con los requerimientos en cuanto a la calidad de trabajo y las metas programáticas de mi unidad?

Respecto a la modalidad o estrategia de capacitación, ésta es una materia que incumbe a la Unidad de Capacitación, que es la que conoce las técnicas y los procedimientos más adecuados, según sea la índole y el volumen de las acciones formativas a emprender.

Se pueden determinar necesidades de capacitación a partir del análisis de situaciones más o menos frecuentes, como son:

- Los problemas en la organización que afectan el nivel de productividad, las comunicaciones interpersonales o el cumplimiento de metas.
- Quejas por reiterados errores observables en los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.
- Programas de rotación de personal que generan puestos vacantes que deben ser llenados por trabajadores de distintas áreas.
- Programas de ascensos de personal que impliquen a los beneficiarios asumir nuevas tareas para las cuales se requiere preparación específica.
- Planes de producción acelerados, adopción de nuevos sistemas administrativos e introducción de tecnologías que determinan cargos por llenar y tareas por cumplir.



-Introducción de nuevos métodos de trabajo que en determinados casos significa reconvertir a cierto número de trabajadores.

Podemos concluir que:

Se entiende por necesidades de entrenamiento "la falta o carencia de los conocimientos, habilidades o adecuadas actitudes (o todas en conjunto) necesarias para que una persona pueda realizar eficientemente su trabajo o una tarea dada".

Estas ideas se acostumbra también a expresarlas en una forma más gráfica diciendo que necesidad de entrenamiento es la diferencia que existe entre "lo que una persona debe saber", y "lo que sabe".

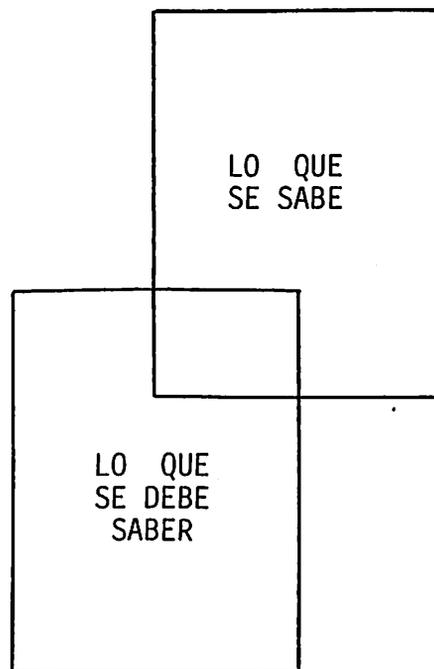
También en la práctica cuando se habla de necesidades de entrenamiento, se precisa en términos de "los cambios que deberán efectuarse en la preparación del personal, para mejorar su eficiencia y lograr un mejor cumplimiento de los objetivos de la unidad".

Es de extraordinaria importancia que la determinación de necesidades muestre los REALES PROBLEMAS de desempeño del personal de las diferentes unidades, ya que ello permitirá establecer los programas de entrenamiento que puedan resolverlos efectivamente.

Por otra parte, sólo una determinación de necesidades reales, permitirá establecer programas con OBJETIVOS específicos y perfectamente definidos, en lo posible expresados en términos del desempeño final que se espera lograr de los entrenados.



Estas consideraciones tienen su importancia en que estableciendo entrenamientos con objetivos definidos basados en necesidades efectivas, la EVALUACION DE LOS RESULTADOS del entrenamiento se puede hacer con mayor precisión y facilidad, mediante el análisis de si han desaparecido o no los problemas de desempeño que originaron la realización del entrenamiento.



Procedimiento general para determinar necesidades generales de capacitación

Se enfoca a la empresa como un todo y consiste en:

1. Analizar los objetivos de la organización.
2. Analizar los recursos humanos:
 - Inventario de fuerza de trabajo
 - Análisis de status de la fuerza de trabajo
3. Analizar índices de eficiencia:
 - Productividad (costos unitarios)
 - Productividad del personal
 - Productividad material
 - Calidad de servicio
 - Utilización de máquinas y equipos
 - Costo de distribución
4. Análisis del clima de la organización mediante:
 - Observación directa planificada
 - Entrevistas
 - Cuestionarios
 - Uso de índices indirectos:
 - conflictos laborales
 - rotación
 - ausentismo
 - sugerencias
 - productividad
 - accidentes
 - enfermedades
5. Comparación de los resultados de los análisis con los objetivos.
6. Determinar áreas específicas donde se necesita capacitación.



7. Ponderar problemas y establecer prioridades para la determinación de necesidades particulares.

Determinación de necesidades particulares de capacitación

Conceptos:

1. Necesidades particulares:
 - Análisis de la operación (lo que requiere un trabajo específico).
 - Análisis de la persona (lo que la persona posee o hace)Necesidad (lo que falta aprender para cumplir con las exigencias del trabajo o conducta que habría que cambiar).
2. Método esencialmente analítico
 - a nivel conveniente de análisis
3. Objetivos, planes y programas:
 - Continuación natural
 - Posibilidad de normalización
 - Secuencias
 - Lecciones-monográficas

Problemas:

- Exceso o falta de capacidades para el desempeño.
- Gran esfuerzo y resultados mediocres
 - Falta de continuidad
 - Costos elevados y pérdidas.

Objetivos:

- Determinar quienes deberían recibir adiestramiento.



-Materias que entrarían en el adiestramiento.

**Procedimiento general de análisis de necesidades
Particularidades de capacitación**

1. Análisis de operaciones.

- ocupaciones, tareas, operaciones, movimientos importantes, pasos, etc.
- actividades fundamentales, preparación, ejecución, inspección, arreglo.
- la tarea representativa.
- análisis de operación o tarea representativa.
- determinación de habilidades, conocimientos, actitudes.

2. Análisis de las personas.

a) Análisis sumario.

Verificar que bien o mal cumple sus tareas una persona.

b) Análisis tipo diagnóstico.

Se aplica sólo a aquellas personas que necesitan adiestramiento según análisis sumario.

Sirve para verificar que conocimientos, destrezas o actividades debe adquirir la persona para completar su calificación.

3. Fuentes de información.

- a) Registro de desempeño
- b) Medidas situaciones
- c) Medidas de observación



Técnicas específicas de análisis de personas

- Comparar normas o índices de producción, tiempo, calidad, costos, mantenimiento, ausentismo, quejas, accidentes, disciplina, etc., con los resultados reales.
- Cartilla de adiestramiento
- Comparar desempeño con la descripción del cargo.
- Test o prueba de conocimientos.
- Test o prueba práctica.
- Casos de estudio.
- Caso crítico incidente.
- Dramatización
- Cuestionarios
- Lista de comprobación.
- Observación directa del desempeño
- Análisis retrospectivo
- Entrevistas, etc.

Algunos problemas de producción que requieren adiestramiento o capacitación

Factores que afectan la producción:

- Materiales (abastecimiento, calidad, etc.)
- Personal (selección, calificación, etc.)
- Métodos (conocimiento, mejora)
- Equipos (mantenimiento, renovación)
- Recursos económicos
- Otros factores

Los efectos en la producción de estos factores:



- Volumen
- Calidad
- Costos
- Tiempos
- Rendimientos

La detención de los problemas de producción y su análisis es una función de todo supervisor.



D. Planificación y programación:

El objetivo del plan es cubrir las necesidades de capacitación de trabajadores y empresa y está compuesto por el programa anual de capacitación, los programas que integran el plan, los cursos que contempla cada programa, las unidades de instrucción o módulos que incluye cada curso y, finalmente, los eventos instruccionales que configuran las distintas unidades o módulos cuya responsabilidad en la elaboración y desarrollo recae principalmente en el instructor. Al considerar la capacitación como un sub-sistema; el plan de capacitación debe ser formulado considerando los distintos elementos presente durante el desarrollo del proceso y las correspondientes responsabilidades a que da origen.

Un modelo aconsejable para la formulación del plan de capacitación señala las siguientes etapas de desarrollo: programas, recursos, organización y control.

E. Formación de instructores:

En general es poco frecuente que en una Empresa exista personal específicamente formado para impartir instrucción. Esta labor es asumida por los profesionales, supervisores y técnicos que poseen los conocimientos y la experiencia en las materias inherentes a las tareas productivas que ellos realizan, pero que usualmente no están habilitados para transmitirlos didácticamente.



No es nuestro ánimo desincentivar a quienes realizan instrucción en el trabajo. Por el contrario, la función capacitación, como ya se dijo, es una de las tantas y quizás más compleja responsabilidad de un supervisor.

Se trata, sin embargo, de establecer en forma sucinta, los aspectos más relevantes en la formación de instructores.

En la práctica, quienes van a realizar instrucción requieren conocimientos y habilidades respecto a las siguientes materias; entre otras:

- Análisis de tareas.
- Definición de destrezas y conocimientos relacionados.
- Definición de objetivos de aprendizaje.
- Definición de prerrequisitos.
- Diseños de cursos.
- Principios psicológicos del aprendizaje.
- Recursos didácticos audiovisuales.

F. Preparación de unidades de instrucción:

En la elaboración de las unidades de instrucción se requiere, normalmente, el concurso de por lo menos dos profesionales cuyo trabajo da lugar a los documentos técnicos o unidades de instrucción. Nos referimos al especialista en contenidos y al especialista en diseño de instrucción.

En efecto y como se mencionó anteriormente, la metodología para el diseño de las unidades de instrucción toma como fuente principal, el análisis de las tareas propias de una ocupación, preguntándose, en cada caso, ¿qué hace? y ¿cómo lo hace?, el trabajador.



A partir de esta realidad o perfil del trabajador en un determinado puesto, caba preguntarse ¿qué debe, óptimamente, hacer? y ¿cómo lo debe hacer con eficiencia?.

De la diferencia entre las respuestas a los dos órdenes de preguntas expuestos surge un listado de competencias que el trabajador deberá desarrollar como producto de la capacitación, que no son otra cosa que los objetivos terminales formulados para el curso o seminario.

Esta responsabilidad, insistimos, recae no sólo en el instructor sino que también debe participar el o los supervisores y trabajadores experimentados que conocen y sienten la necesidad que se pretende satisfacer a través de la acción formativa.

G. Aplicación y control de los programas:

En estricto rigor esta etapa del proceso debe formar parte, en cuanto a documentos e instrumentos se refiere, del Plan de Capacitación de la empresa. No obstante, está señalada como una fase primordial del ciclo por cuanto el encargado de la unidad de capacitación debe ejercer una supervisión constante de las acciones de capacitación en desarrollo, generando informes de avance y controlando la adecuada ejecución de los programas.

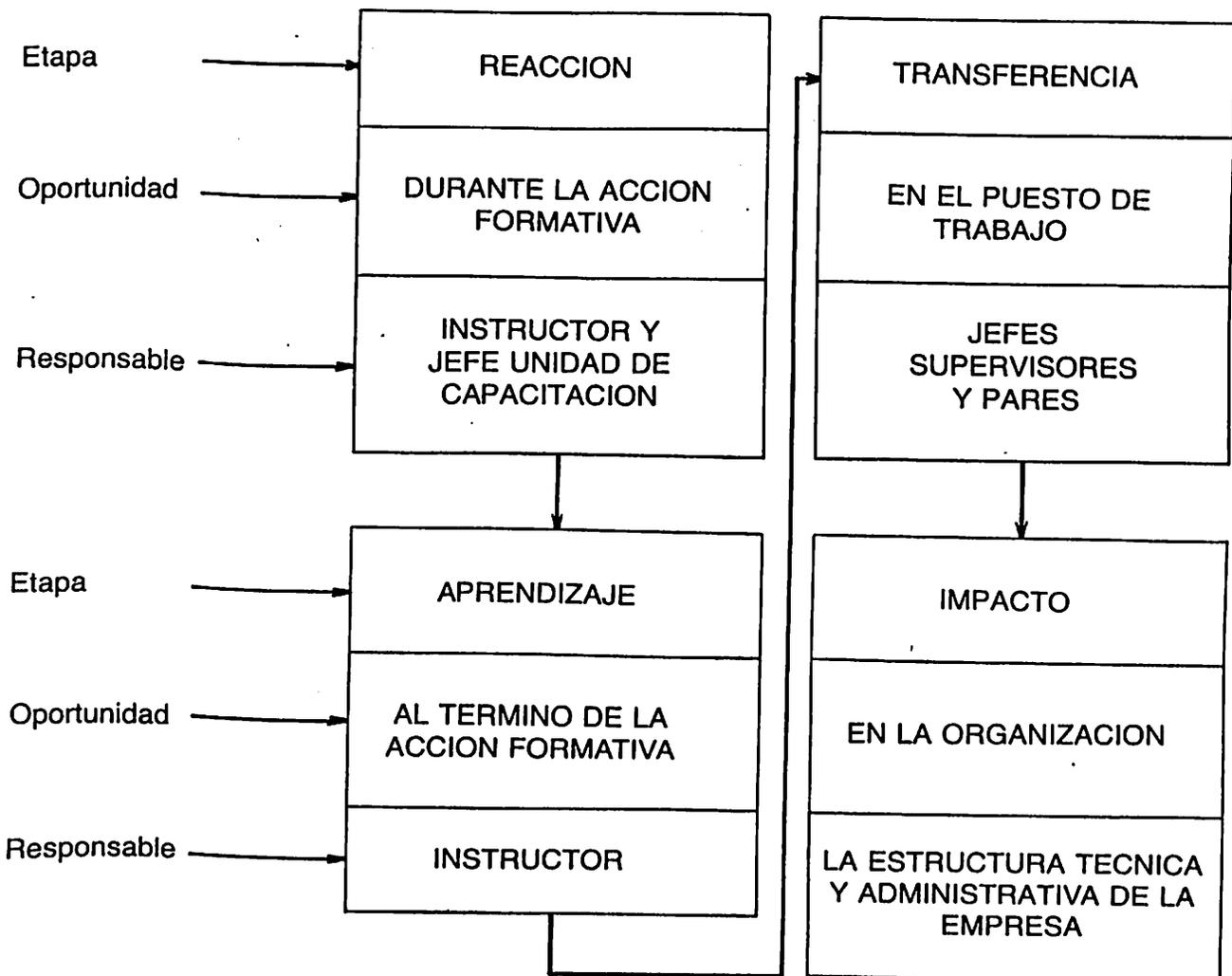
H. Evaluación y seguimiento:

Resulta imprescindible evaluar los resultados de la capacitación en sus diferentes aspectos y niveles.



Con tal propósito conviene señalar que la evaluación de las acciones de capacitación contempla a lo menos cuatro etapas, las que pueden graficarse de la siguiente manera:

Modelo para la Evaluación de la Capacitación



El esquema expuesto, que ha sido adaptado del modelo original utilizado por el especialista norteamericano Donald Kirpatric, permite, además, reflejar los momentos y responsabilidades en lo que a la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación se refiere.

En primer lugar se establece que corresponde evaluar, en forma sistemática, la reacción de los capacitandos durante el curso o seminario a fin de arbitrar las medidas necesarias que optimicen el proceso. Esta es una responsabilidad compartida entre el instructor y el jefe de la Unidad de Capacitación, aunque el testimonio principal para estos efectos los otorga el docente a través de su relación directa con los participantes.

En el segundo recuadro se indica la necesidad de que el instructor evalúe el aprendizaje de los capacitandos a fin de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos preestablecidos para la acción formativa.

A continuación se trata de verificar hasta qué punto los conocimientos y habilidades adquiridas a través del curso o seminario se transfieren al puesto de trabajo. La mayor responsabilidad le cabe en este aspecto al supervisor o jefe directo del capacitado, pero también sus pares y todos quienes comparten tareas a nivel de la unidad de trabajo pueden colaborar en la evaluación de transferencia a que nos referimos.

Finalmente y como eslabón que cierra y reinicia a la vez el ciclo de la capacitación, corresponde resaltar la importancia que reviste evaluar el impacto de las acciones de capacitación en la organización como tal. Se trata de registrar y ponderar adecuadamente las modificaciones y mejoras en



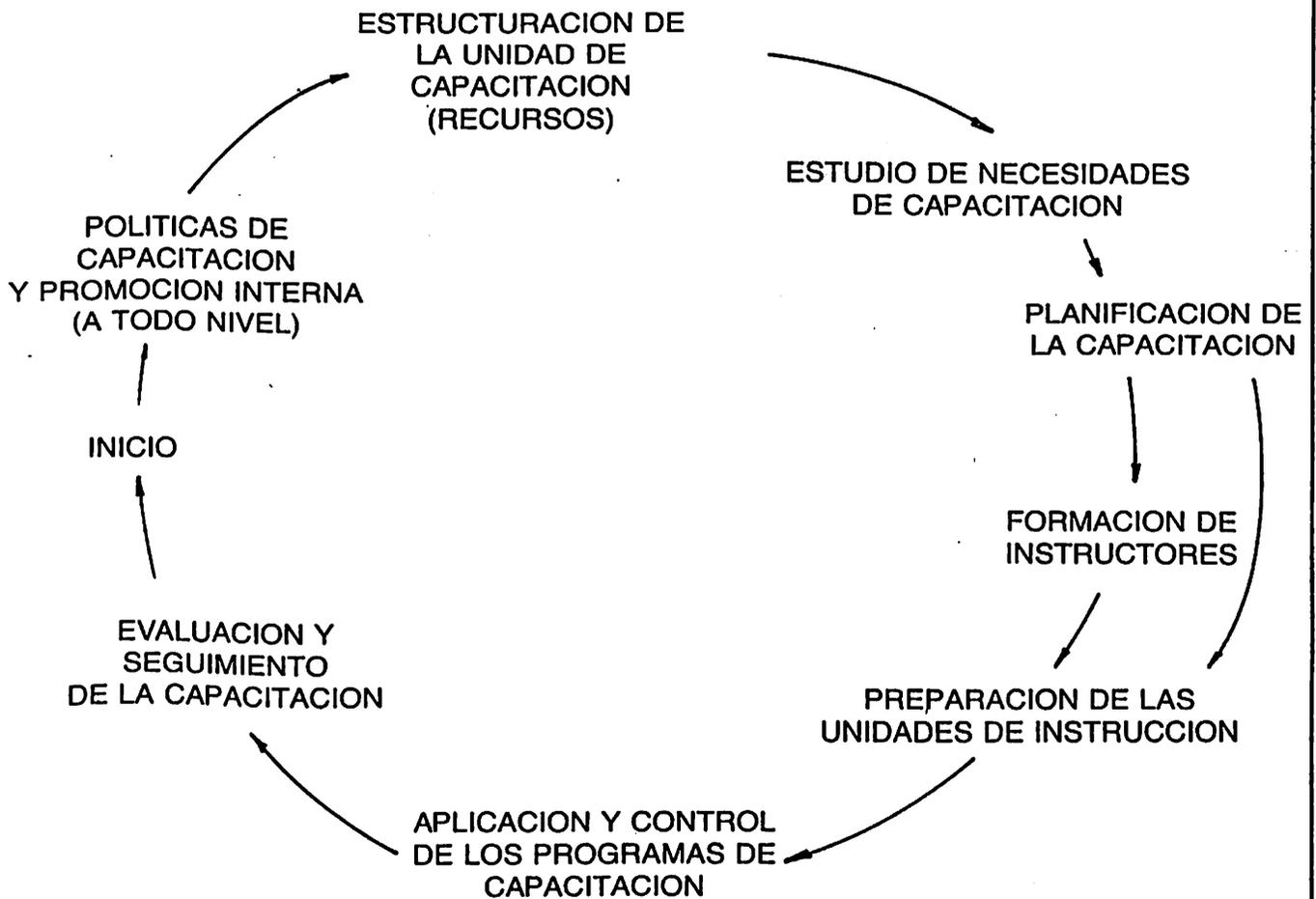
los sistemas de producción que se generen como producto de la capacitación.

En la práctica esto significa que es la función de capacitación en su conjunto y sus responsables técnicos en particular los que se autoevalúan en términos de cumplimiento de los objetivos del plan y los principios metodológicos que en forma genérica hemos enunciado.

Cada una de las fases descritas debe ser entendida como parte de un modelo abierto para el desarrollo de la capacitación en la empresa y, por ende, permeable a la intervención de variables que pueden modificar el ciclo explicado, en cualquier momento y lugar.



El proceso o ciclo de la Capacitación en la empresa



MODELO DE LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

Hoy existe una relación entre la Tecnología, la División del Trabajo, la Producción y la Capacitación Ocupacional.

Importancia Social y Económica:

Es un problema que adquiere en la Sociedad Moderna una importancia cada vez mayor debido a las siguientes razones:

a) El papel cada vez mayor y fundamental del desarrollo científico y tecnológico, como fuerza productiva y no solamente como insumo de la producción.

b) El rápido ritmo de desarrollo científico y tecnológico y sus efectos sobre la transformación de la estructura del conocimiento actual sobre el surgimiento de nuevos conocimientos cuantitativos distintos, la aparición de nuevas ocupaciones y nuevas estructuras ocupacionales y del consecuente atraso de conocimientos de las ocupaciones y profesiones.

Progreso Científico y Tecnológico:

Es principalmente en el sector moderno de la economía donde se presenta, con más importancia, el fenómeno de la creciente tecnificación y complejidad del proceso de trabajo.

El mundo del trabajo, se encuentra frente al fenómeno de la rápida introducción de tecnología productiva. Un ejemplo de estas implicancias podría ser el gran número de conocimientos obsoletos y la falta de habilidades productivas y, por lo



tanto, la descalificación relativa de gran parte de la fuerza de trabajo.

Automatización, Producción, empleo y Trabajo:

La automatización aplicada en la producción tienen nuevas y profundas implicancias sobre la naturaleza del trabajo y la problemática del empleo.

La automatización requiere nuevas formas de organización y división del trabajo.

La automatización implica la sustitución progresiva del trabajo humano directo en la producción, por el trabajo indirecto de control y regulación, reduciendo así, el volumen total de trabajo humano necesario en la producción.

La intervención humana aparece en la preparación, diseño, reparación y mantenimiento de la maquinaria.

Aparecen, entonces dos tipos de trabajadores: aquellos sujetos a ocupaciones subalternas, en los que el alcance y ritmo de trabajo está determinado por máquinas e instrumentos automatizados, y aquellos encargados de su mantenimiento y supervisión.

Así vemos a medida que evoluciona la empresa en la producción moderna mecanizada, o automatizada, la descalificación técnica y cognitiva afecta a un porcentaje creciente de la fuerza laboral, al mismo tiempo, que concentra el conocimiento en un pequeño número de trabajadores.

La mayoría de las ocupaciones puede ser capacitada en



el propio lugar de trabajo.

La exigencia más grande de la empresa se hace notar en los niveles de supervisión o mandos medios y en el nivel de planeamiento de la producción.

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

1. La evaluación de resultados posee los siguientes objetivos:

a) Es una guía para lo relatores y para los responsables del programa.

b) Saber si el programa cumple los objetivos.

c) Para el participante es un incentivo y una motivación.

d) En último término, la evaluación final de una actividad de capacitación corresponde a la línea ejecutiva de la unidad a la que pertenece el participante.

2. Principios de la Evaluación de las Acciones de Capacitación:

a) La Evaluación debe ser integral

b) La Evaluación debe ser participativa.

c) Para el participante es un incentivo y una motivación

d) En último término, la evaluación final de una actividad de capacitación corresponde a la línea ejecutiva de la unidad a la que pertenece el participante.



2. Principios de la Evaluación de las Acciones de Capacitación.

- a) La Evaluación debe ser integral.
- b) La Evaluación debe ser participativa.
- c) La Evaluación debe evaluarse.
- d) La Evaluación debe ser un proceso permanente.

3. Instancias de la Evaluación:

La evaluación y el significado de las acciones de capacitación, exige determinar instancias de evaluación o criterios para comenzar este proceso.

La empresa exige resultados positivos traducidos en:

- Aumento de la producción.
- Disminución de los costos.
- Aprovechamiento óptimo de los recursos, etc.

Por lo tanto, a nivel ejecutivo, la evaluación de la capacitación será el instrumento que permita pesar los resultados con los esfuerzos.

La evaluación mediante el análisis de la situación antes, durante y después del programa, traducida en cantidad y calidad de las labores perfeccionadas.

- Seguir capacitando con el mismo sistema y/o el mismo grupo humano a quien se le encargó esta tarea.
- Cambiar la estructura del programa.
- Eliminarlo definitivamente.
- O reforzarlo en las áreas que se detecten flaquezas.



Como primera instancia está la evaluación que realiza la empresa fuera del contexto mismo del programa, midiendo los resultados en cantidad y calidad para alcanzar su objetivo principal, que es el obtener utilidad.

Como segunda instancia, está la evaluación que debe realizar la persona o departamentos de capacitación, de allí, se hace necesaria una medida a nivel de:

- Programas.
- Cursos o Seminarios.
- Relator(es).

Para cuantificar al relator hay que considerar:

- Metodología usada.
- Estructuración del curso.
- Conocimiento que él posea de las acciones y objetivos de la empresa.
- Aptitudes Pedagógicas.
- Capacidad de discutir claramente cualquier punto del curso.

4. Funciones de la Evaluación:

La evaluación tiene las siguientes funciones:

- Función diagnóstica.
- Función formativa.
- Función sumativa.

5. Características de la Evaluación:

- Ser objetiva.
- Tener validez.



- Confiable.
- Flexible.

6. Supuestos para la Evaluación:

-Cada empleado sabe comprender perfectamente cual es su trabajo y que es lo que se espera que deba hacer.

-Cada empleado sabe cuan bien se supone que deba realizar su trabajo.

-Cada empleado es evaluado frecuentemente contra estos estándares.

En términos reales, la empresa necesita evaluar la capacitación que proporciona a sus empleados. Sin embargo, no sería conveniente equivocar el camino para alcanzar las metas propuestas, aún antes de determinar claramente y posteriormente a la medición, acciones que en el futuro le permitan incrementar su productividad en base a métodos de trabajo y refuerzo del mismo, con ayuda de todo el personal que la compone.

Por lo mismo, una buena medición de resultados proporcionará información que sirva de base para las siguientes acciones:

-Colocar los objetivos del entrenamiento en concordancia con el mejoramiento del desempeño en el puesto de trabajo.

-Mejorar la planificación, diseño y contenido de la capacitación para satisfacer las necesidades reales.

-Mejorar la calidad de la instrucción.

-Determinar las áreas donde los participantes necesitan ayuda.



-Coordinar la programación de la capacitación con las necesidades operativas.

-Determinar experiencia previa y pre-requisitos de los participantes.

-Establecer mejores criterios para la selección de los participantes.

-Obtener mayor interés y apoyo de la Administración cuando se ha demostrado la efectividad del programa y, asegurar continuidad y efectivo seguimiento.

7. Metodología para la medición de resultados:

Para desarrollar cualquier actividad de capacitación, es importante incorporar como parte del programa, métodos de evaluación y control para cumplir los siguientes objetivos:

a) Medición de aprendizaje.

b) Medición de la aplicación o utilización sobre el trabajo.

Esta medición supone el examen de 3 áreas básicas:

a) Conocimiento.

b) Habilidades.

c) Actitudes.

LA EVALUACION EN LA EMPRESA

En el ciclo o proceso de la Administración de la Capacitación, la evaluación es identificada como una etapa terminal cuyas conclusiones e informaciones pasan a constituir el inicio del nuevo ciclo (período o programa) al integrarse al



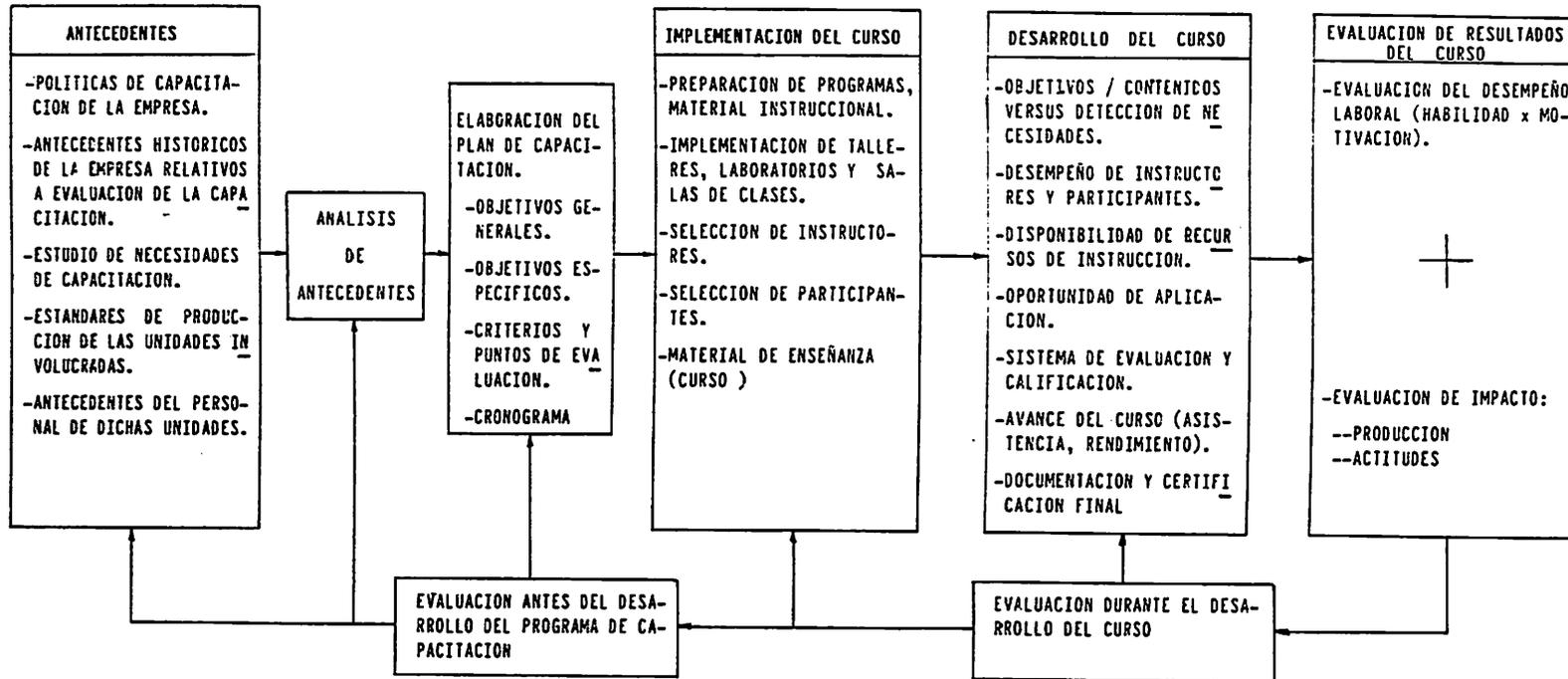
estudio de necesidades, etapa que constituye una evaluación que diagnostica las carencias y/o deficiencias de calificación del personal. Adicionalmente, cada una de las otras etapas tiene un componente de evaluación, la más conocida es probablemente la que se realiza durante y al término de cada curso o seminario que se ejecuta.

Desde este punto de vista la evaluación viene a ser un continuo en el proceso de capacitación en la empresa, con objetivos e instrumentos diferenciados, pero que obedecen a la misma necesidad de detectar y medir la efectividad y/o eficiencia de un programa (curso, seminario, etc.) de capacitación.





EVALUACION AL SISTEMA DE CAPACITACION EN LA EMPRESA



MODELO COMPUTACIONAL PARA LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.**I. RESUMEN**

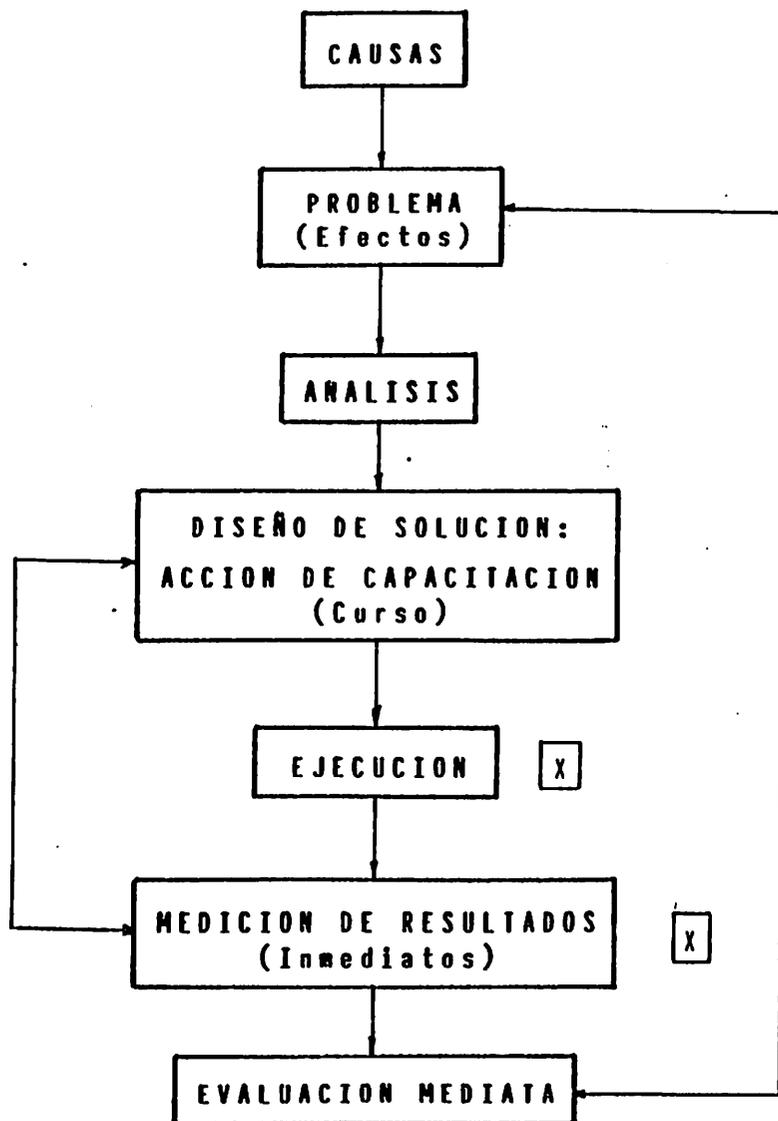
El presente trabajo consiste de un modelo de sistema de manejo de la información administrativa y curricular generada durante el proceso de ejecución de Cursos de Computación en una Empresa. Este sistema parte del supuesto que la Unidad de Capacitación ya ha confeccionado el Plan Anual o bien, ha decido la dictación de un curso y comienza la búsqueda del organismo (OTE) que lo dicte. Podemos distinguir en él varios subsistemas:

- Asignación de un curso a un OTE.
- Mantención actualizada de información de OTE.
- Mantención actualizada de la información de cada etapa de desarrollo del curso.
- Mantención actualizada de la información de capacitación de la Empresa.
- Mantención de la información contable relativa a Cursos de Capacitación.
- Consulta con respuesta inmediata de la información disponible.
- Obtención de resúmenes y estadísticas para las diferentes unidades de la Empresa.

Es importante destacar que este sistema considera sólo una parte del proceso de capacitación, pero veremos con claridad las ventajas que presenta la computarización de algunas etapas del manejo de la información, además que el sistema puede extenderse al proceso completo y permite la interacción con otros sistemas.



PROCESO DE CAPACITACION



II. UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA

Para la descripción del Sistema, consideraremos los siguientes organismos y unidades, los cuales definimos a continuación en términos de su participación en el sistema.

1. Empresa

1.1 Unidad Operativa:

Es aquella que necesita que algunos elementos de su personal sean capacitados.

1.2 Unidad de Capacitación:

Es la encargada de administrar todas las actividades e información relativas a la dictación de Cursos de Capacitación. Distinguiremos en ella dos subunidades:

1.2.1 Administración

1.2.2 Computación

En la realidad, esta separación puede no existir y sólo la hemos realizado con el fin de distinguir aquellos aspectos del manejo de la información que pueden ser computarizados.



1.3 Contabilidad:

Será la encargada de manejar los fondos y emitir pagos relativos a los Cursos de Capacitación.

2. Organismo Técnico (OTE)

Será aquel cuyos profesionales especializados elaboren los contenidos de los Cursos de Capacitación y los ejecuten.

3. Sence



III. DIAGRAMA DE FLUJO ADMINISTRATIVO

Nos permite distinguir con claridad como se va generando la información durante el proceso de capacitación, el flujo que debe seguir entre las diferentes unidades, las funciones de cada una de éstas y, lo que es importante, visualizar qué etapas dentro del proceso pueden ser computarizadas.

Además, puede detectarse posibles problemas que puedan producirse en el manejo de la información.



IV. ARCHIVOS QUE MANEJARA EL SISTEMA

El sistema utilizará los siguientes archivos computacionales:

1. Organismos Técnicos

Para cada Organismo Técnico de interés para la Empresa, se dispondrá de la siguiente información:

- Código
- Nombre
- Especialidades
- Valor hora vigente
- Relacionador

Este archivo tiene dos estados:

- (1) Antes que se realice un curso.
- (2) Ya finalizado el curso y anotado este dato al OTE correspondiente.

2. Plan Anual

Para cada curso incluido en el Plan Anual o fuera de él, se dispondrá de:

- Código



- Nombre curso
- Unidad usuaria
- Fechas
- Nivel ocupacional asistentes
- Presupuesto disponible
- Objetivos
- Organismos Técnicos de preferencia

3. Programa Cursos

Este archivo contiene toda la información de los cursos a medida que se va pasando por las diferentes etapas, de tal manera que se está actualizando constantemente y por ello tiene los siguientes estados:

- (1) La misma información del archivo Plan Anual.
- (2) Información de (1) más las OTEs especialistas en el área.
- (3) Información de (2) más las OTEs seleccionadas para la licitación.
- (4) Información de (3) más el OTE designado para dictar el curso.
- (5) Información de (4) más los siguientes datos del curso:
 - Código SENCE



V. DOCUMENTOS Y LISTADOS

El sistema utilizará u obtendrá los siguientes documentos y listados, que contendrán la información que se indica:

1. Plan Anual

Datos relativos a los cursos que se programan para el año, contenidos en el archivo Plan Anual.

2. Listado de Códigos

Nombres de los cursos, con sus respectivos códigos, clasificados por área y ordenados alfabéticamente.

3. Listado de cursos con posibles OTEs

Por cada curso, los datos contenidos en el Archivo Programa Cursos (1), junto con una lista de los OTEs especialistas en el área, con los siguientes datos:

-Identificación

-Dirección

-Coordinador

-Costo por hora

-Otros cursos dictados en la Empresa



-Contenidos de materias

-Relatores

-Costos

-Fechas

-Horario

-Local

-Asistentes: --Identificación
--Nivel de remuneraciones

(6) Información de (5) más notas y asistencia de cada participante.

4. Datos Capacitación del Personal

Contiene identificación y Cursos de Capacitación con la calificación de cada uno de los funcionarios de la Empresa. Tiene dos estados:

(1) Antes de tomar el curso.

(2) Después de terminar el curso y se le agregan los datos del curso y la calificación obtenida.



4. Listado de OTEs seleccionados

Datos de cada uno de los OTEs que han sido seleccionados para la licitación por cada curso.

5. Formulario Modificación (1)

Identificación de los OTEs seleccionados para la licitación.

6. Cartas o llamado a propuesta

Identificación y objetivos de los cursos a dictar y bases de la licitación.

7. Ofertas

Descripción, contenidos de materias, relatores y precios que ofrece cada OTE, en respuesta al llamado a propuesta.

8. Informe curso

Todos los Informe Curso se refieren a los antecedentes de que dispone del curso el archivo Programas Cursos.



9. Opinión de la Unidad Operativa

Se establece en la selección del o los OTEs en base, a veces, del conocimiento que se tenga de algunos de ellos.

10. Comunicación al OTE

Indicando que ha sido seleccionado para dictar el curso.

11. Formulario modificación (2)

Identificación del OTE seleccionado para dictar el curso y otros datos, como identificación del instructor y costo.

12. Formulario inscripción SENCE

Formulario tipo con antecedentes del curso, que se debe llenar y enviar a SENCE, para que éste lo reconozca y le asigne el Código SENCE.

13. Informe asignación Código SENCE

Informe, indicando el reconocimiento del o los cursos y Códigos SENCE asignados.



14. Otros antecedentes (visita)

Informe del Código SENCE asignado al curso y posible-
mente una visita a la Empresa para acordar los deta-
lles finales.

15. Opinión y listado de alumnos

Opinión acerca de los detalles finales para el inicio
del curso. También debe entregar la lista con la
identificación y algunos datos del personal que parti-
cipará como alumno del curso.

16. Programa final curso

Contiene todos los datos del curso que se disponía an-
teriormente, más los que se acaban de agregar, tales
como lista de alumnos, fechas de inicio y término y ho-
rario definitivo.

17. Formulario acciones de Capacitación SENCE

18. Resultado Curso

Informe con las notas y asistencias de los partici-
pantes, materias tratadas, opinión de logros alcanza-
dos, estadísticas.



CURSO:**"SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE CAPACITACION"****19. Factura**

Por el precio convenido del curso.

20. Formulario Modificación (4)

Notas y asistencia de los participantes, fechas y horarios realmente utilizados.

21. Informe Unidad

Resultados del curso (notas, asistencia, estadísticas).

22. Datos contables

Datos necesarios para que Contabilidad pueda proceder a cancelar.

23. Estadísticas y otros informes

Datos estadísticos del curso, cartas, estimación de logros alcanzados, al comparar el resultado final con lo esperado, como número de participantes, por ejemplo.

24. Resumen periódico Unidad

Resumen de datos de cursos realizados en el período (mensual, anual).



25. Resúmenes y Estadísticas

Resúmenes y estadísticas de cursos realizados en el período, por área, comparando lo programado y lo realizado en el período.

26. Informes a Gerencia

Resúmenes y estadísticas de cursos realizados en el período, con comparación entre lo programado y lo realizado en el período.

27. Datos contables del período

Datos relativos al descuento tributario por cada curso y participantes, en el período.

28. Formulario liquidación SENCE

Formulario tipo de Liquidaciones de Acciones de Capacitación Profesional de SENCE.



VI. PROCESOS

En el diagrama de flujo se puede distinguir dos tipos de procesos: Manuales y Computacionales, cada uno de ellos se describe claramente indicando sus entradas y salidas.

Además, debe considerarse procesos para mantener y actualizar los archivos:

- Organismos Técnicos
- Datos Capacitación del Personal



VII. OBSERVACIONES

1. Tal como se mencionó en la introducción, este sistema es un modelo generalizado para manejar información de Cursos de Capacitación desde el punto de vista de la Empresa y debe ser completado y modificado según las necesidades y realidades de cada entidad en particular. También puede anexársele la parte relativa a la búsqueda de necesidades de capacitación y a la confección del Plan Anual.
2. Este sistema puede interactuar con otros sistemas computacionales, tales como Personal y Contabilidad, según se puede distinguir en esta descripción.
3. El sistema computacional debe ser interactivo, en el sentido que todo informe que se necesite en un momento dado pueda ser obtenido inmediatamente del computador, disponiendo, ojalá, terminales o microcomputador en la oficina de la Unidad de Capacitación. Para ello, el personal de esta Unidad debe ser capacitado para manejarlo, tanto en el ingreso de datos, actualización de archivos y obtención de informes.

