

Revista

APORTES

*para el Estado y la
Administración Gubernamental*

CAPACITACION y DESARROLLO

Mercedes Iacoviello - Graciela Falivene - María Laura Díez

Este trabajo es una selección de los contenidos del segundo módulo del curso de administración de recursos humanos de la dirección nacional de capacitación. Se agradecen los aportes de Elisa Lemos en lo referente a formación de instructores.

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos tiende a reforzar el valor de los individuos una vez incorporados a la organización.

La Capacitación y Desarrollo de recursos humanos incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y el potencial del individuo, de modo de mejorar su desempeño actual y futuro.

Como vemos, este concepto de capacitación y desarrollo es bastante amplio, ya que incluye cualquier actividad que permita a los individuos desarrollar sus capacidades laborales. Claro que esto puede lograrse de diferentes maneras. Se puede incentivar a los empleados a continuar con su educación formal, a través de becas o convenios, organizar intercambios entre áreas para que se enfrenten a nuevas experiencias de trabajo, asignar proyectos especiales que presenten desafíos al individuo, realizar talleres de orientación para que los empleados orienten su carrera hacia sus áreas de mayor interés y preparación, etc. Existen muchas posibilidades, y todas contribuyen a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Frecuentemente nos encontramos con que estos dos términos (capacitación y desarrollo) se utilizan como sinónimos, pero asignándoles a ambos un significado restringido. En este caso estamos proponiendo un concepto de capacitación y desarrollo más amplio.

Nuestra intención es trascender la tradicional idea de que la capacitación busca la adquisición de habilidades, reglas, conceptos y actitudes que resulten en un ajuste entre los requisitos del puesto y las características del individuo que lo ocupa (Milkovich & Boudreau, 1994). Esta idea se centra en el trabajo que el empleado desempeña actualmente, mientras que el concepto de capacitación que estamos proponiendo está asociado en forma inseparable al de desarrollo, dado que se centra en capacitar al empleado para su carrera actual y futura, tanto en la organización como en el mercado de trabajo en general.

En el primer caso, el efecto de la capacitación sobre el desempeño es más inmediato, mientras que en el segundo es de más largo plazo, contemplando no sólo los requerimientos inmediatos del puesto sino también las necesidades futuras de la organización.

CARRERA

Dentro de las actividades de capacitación y desarrollo se incluye el progreso y avance dentro de la organización, a través del cual el individuo va adquiriendo habilidades y experiencia. Este proceso de avance es lo que denominamos "carrera", y es una herramienta muy poderosa para moldear las capacidades de los empleados. Muchas de las actividades que mencionamos en el Anexo I se vinculan con la carrera dentro de la organización, por ejemplo: el intercambio de empleados entre distintas áreas, el asesoramiento sobre posibilidades de avance en la carrera, la variedad de experiencias acumuladas. Podemos definir la carrera laboral de la siguiente forma: sucesión de experiencias de trabajo a lo largo del tiempo, a partir de las cuales se incorporan nuevos conocimientos y habilidades.

A través de la planificación de la carrera, se pueden capacitar y desarrollar los recursos humanos, logrando un conjunto de individuos capacitados para enfrentar las necesidades futuras de la organización.

Las actividades de capacitación y desarrollo no se focalizan solamente en las capacidades específicas necesarias para cubrir un puesto en particular, sino que se orientan al crecimiento personal del individuo, y al crecimiento de la organización. Por lo tanto, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos debe estar necesariamente vinculado a la estrategia de la organización, ya que ésta determina qué capacidades necesitarán los empleados para enfrentar los desafíos futuros de la organización.

La carrera es una herramienta que permite el desarrollo de capacidades y habilidades, y no solamente el cumplimiento de requisitos burocráticos establecidos para pasar de un puesto a otro.

COMPETENCIAS

Un mecanismo operativo que nos permite justamente relacionar las actividades de capacitación y desarrollo con la estrategia global de la organización, puede provenir de concebir los resultados esperados de la capacitación en términos de "competencias" (1) necesarias para la gestión. Veamos qué entendemos por competencias: son las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el proceso de capacitación, pasibles de ser transferidas y aplicadas a la actividad profesional o al puesto de trabajo y visualizadas en términos de sistema articulado.

Hablamos de "sistema articulado" en tanto las competencias que acabamos de definir hacen referencia a una cadena interrelacionada de competencias vinculadas a los procesos de trabajo de la organización.

Desde esta perspectiva, podemos utilizar las competencias como unidad de medida del "diagnóstico de necesidades", tendiendo un puente entre los objetivos y orientaciones políticas más abstractas y los requerimientos operativos de formación. De esta manera podremos atender las especificidades de los organismos y apuntar a una mayor vinculación entre las necesidades reales y las acciones de capacitación.

Ahora bien, cómo se construyen los referentes de esas competencias. Siguiendo a Le Boterf, intentaremos a continuación describir brevemente las operaciones que él propone para la construcción del "Referencial de Competencias".

1. Análisis de la Estrategia Organizacional.

Con este paso determinamos el camino a seguir, una vez hecha:

- La descripción de las variables principales del entorno que condujeron a la definición de la estrategia organizacional.
- Una explicación de los proyectos globales y por áreas que están en ejecución y en preparación.
- La identificación de las metas de rendimiento inmediatas y de más largo plazo.

2. Análisis de la Cultura Organizacional.

Este análisis favorece el desarrollo de una cultura organizacional coherente con la misión, la estrategia y los proyectos que guían la organización. Comprende:

- Descripción de pautas de pensamiento y acción que permitan delinear mecanismos que confieran sentido de identidad, diferenciación y pertenencia.
- Relevamiento del patrimonio cultural existente, tendiente a detectar fortalezas y debilidades.
- Estimación de los cambios culturales deseables, o actitudes esperadas en los miembros de la organización.

3. Análisis de los Perfiles Profesionales requeridos.

Digamos primero que un perfil profesional requerido está compuesto por los "saberes, destrezas y actitudes" que un individuo debe dominar para desempeñar correctamente las misiones, actividades y responsabilidades que implica su puesto. La operación para determinar estos perfiles implica:

- Describir los puestos "tipo" (para desarrollar los proyectos en ejecución - estabilidad) y los puestos "objetivo" (para cumplir proyectos de desarrollo adaptabilidad a entornos cambiantes).
- Describir los perfiles profesionales requeridos que se correspondan con los puestos tipo y objetivo. Es decir, los perfiles tienen que contemplar las necesidades de los puestos actuales y la optimización de los procesos y, por otro lado, la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes.

Relacionando la información relevada y sistematizada en estas tres operaciones, se deben deducir los referenciales de competencia. Siguiendo la lógica de lo que venimos diciendo, los referenciales de competencia deberán ser dos: uno para el óptimo desempeño de los puestos tipo, otro para el correcto ejercicio de los puestos objetivo.

El paso siguiente que daremos será inferir las "necesidades de capacitación" que deberemos cubrir, al observar tanto las diferencias entre la descripción ideal y el ejercicio real de los puestos, como las diferencias entre los perfiles profesionales requeridos y los reales (ver Anexo 3).

Analicemos un caso, el de la Dirección Nacional de Capacitación (D.N.C.) del I.N.A.P. Esta unidad propone la realización de talleres con la participación de representantes de los organismos demandantes de actividades de capacitación. En los mismos, los organismos acercan los resultados de las operaciones realizadas para determinar los perfiles profesionales requeridos en cada uno.

La D.N.C. analiza las demandas hechas en los talleres y define las COMPETENCIAS necesarias para la gestión, tanto para niveles de conducción intermedia como para los niveles operativos. A partir de las competencias definidas, se diseñan las actividades de capacitación y desarrollo.

Por último los organismos realizan una nueva adaptación de las actividades ofrecidas, de acuerdo a las particularidades de los perfiles profesionales requeridos en los mismos.

REFERENCIALES DE COMPETENCIAS

Veamos, en primer lugar, qué referenciales de competencias se han definido desde la D.N.C., y luego qué capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes determinarán como objetivos de las actividades de capacitación.

COMPETENCIAS GENERALES BASICAS

- Para la percepción y comprensión de las organizaciones
- Para la resolución de problemas
- Para las comunicaciones eficaces **COMPETENCIAS EN SISTEMAS**

ADMINISTRATIVOS

- Para la administración del sistema financiero del sector público
- Para la administración de recursos humanos
- Para la asistencia jurídica al Estado Para la gestión administrativa

COMPETENCIAS COMUNICACIONALES, DE CONDUCCION Y DE PLANIFICACION

- Para las comunicaciones intra e interorganizacionales
- Para la planificación y gestión de proyectos
- Para la conducción de los recursos humanos

COMPETENCIAS PARA AREAS ESPECIFICAS DE GESTION

- Para la comprensión y análisis de las políticas públicas
- Para el fortalecimiento de la imagen de las organizaciones públicas
- Para la gestión de la calidad en el sector público
- Para el mantenimiento del patrimonio del Estado
- Para la atención del ciudadano
- Para la integración de la persona con discapacidad

COMPETENCIAS EN TECNOLOGIAS INFORMATICAS

- Para el manejo de herramientas de oficina
- Para brindar soporte técnico y a usuarios de sistemas
- Para conocer el estado del arte (gerencia de sistemas)
- Para el diseño e implementación de proyectos informáticos de cambio, optimización o renovación de recursos.

Habiendo definido los tres conceptos básicos de capacitación y desarrollo, carrera y competencias, y especificado los pasos previos más importantes que debemos dar para detectar las necesidades de capacitación, pasemos a analizar el proceso de gestión de los "programas de capacitación y desarrollo".

PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

En este punto nos dedicaremos a presentar el proceso que atraviesa un programa de capacitación y desarrollo, desde la detección de las necesidades a las que responde, hasta su diseño, implementación y evaluación.

1. Identificación de necesidades:

El primer paso consiste en determinar cuáles son efectivamente las necesidades de capacitación de la organización. Como señalamos anteriormente, habrá que analizar, entre otras cosas, la estrategia de la organización, la cultura organizacional y los perfiles profesionales requeridos para cumplir exitosamente las tareas que sus correspondientes puestos requieren. Comparando los requerimientos de los puestos (las competencias definidas) con la situación actual de los recursos humanos se pueden identificar las áreas que deberían reforzarse a través de la capacitación.

2. Diseño e implementación del programa:

Una vez determinadas las necesidades, se puede diseñar e implementar el programa de capacitación para desarrollar los aspectos requeridos por los puestos tipo y objetivo.

3. Evaluación:

En base a los objetivos de la capacitación definidos a partir de la identificación de necesidades, se establecen los criterios de evaluación del programa. Se considerará exitoso en la medida en que se cumplan los objetivos establecidos. La etapa de evaluación se relaciona nuevamente con la primera etapa de identificación de necesidades, ya que los comportamientos modificados generarán un punto de partida diferente para el análisis en los próximos períodos.

A continuación analizaremos este esquema en mayor detalle, deteniéndonos específicamente en cada una de las etapas que

involucra la gestión de un programa de capacitación y desarrollo (ver Anexo 5).

IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Si bien ya hemos hablado de esta etapa del proceso de gestión anteriormente, al referimos a la construcción de los referentes de competencias, en este punto nos interesa enfatizar algunos aspectos que no hemos profundizado aún.

1. Análisis de la Estrategia Organizacional

El primer paso para identificar las necesidades de capacitación es determinar cuáles son los objetivos de la organización. Hay que identificar las estrategias que se están implementando, y evaluar el impacto de las mismas sobre el nivel de preparación que requiere de los recursos humanos.

2. Análisis de la Cultura Organizacional

Además de identificar las estrategias, también debemos apuntar a generar el apoyo necesario para el éxito de cualquier intento de capacitación. Hay que sensibilizar a los niveles máximos de decisión sobre la importancia de la capacitación a realizar, y generar el ambiente favorable para que los participantes del programa puedan implementar las nuevas herramientas una vez terminada la capacitación. En este sentido, es necesario el desarrollo de una cultura organizacional coherente con la misión, la estrategia y los proyectos de la organización.

3. Análisis de los Perfiles Profesionales Requeridos

La información del proceso de análisis de puestos (tipo y objetivo) es vital para identificar los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes (competencias) que necesitan los ocupantes del puesto. Este es un punto clave en la detección de necesidades de capacitación y desarrollo. Aquí volvemos a ver la centralidad del proceso de análisis de puestos que presentamos en el capítulo de selección.

Una vez identificadas las características y requisitos de los puestos tipo y objetivo (perfiles profesionales requeridos) que surgen del análisis de los puestos, habrá que evaluar si las características individuales de los empleados (perfiles reales) responden o no a esos requisitos. La evaluación de desempeño es una fuente importante de información para este fin. También se pueden administrar pruebas y cuestionarios para que los empleados identifiquen sus propias necesidades. El punto es determinar si los empleados necesitan capacitación, y determinar exactamente qué tipo de programa necesitan.

A partir del análisis de estos tres factores se pueden determinar los objetivos de la capacitación. La definición debe hacerse en términos de comportamientos a modificar.

Cuando los objetivos son planteados en términos de comportamientos concretos a modificar, se facilita la evaluación de los programas. Además, se comunica con claridad a los participantes cuáles son las expectativas respecto de su desempeño una vez terminado el programa de capacitación.

SELECCION, DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Para que el programa de capacitación sea efectivo, deben darse ciertas condiciones previas. En principio, los participantes deben tener la preparación necesaria para incorporar los contenidos del programa. Es muy importante, entonces, determinar los requisitos de los cursos o de otras modalidades de capacitación, de modo que los contenidos y las actividades programadas no queden por debajo ni por encima de la capacidad de aprendizaje de los participantes. Tanto los programas de capacitación y desarrollo excesivamente complicados como los que son demasiado sencillos tienden a ser menos efectivos.

Además de la capacidad de aprendizaje, otro requisito para el éxito de la capacitación es la motivación con la cual el participante se acerca al programa. Un factor importante para la motivación es que los participantes vean la relación entre los contenidos del programa y su posterior desempeño en el puesto. Esto es más fácil de lograr en los programas de entrenamiento específicos de un puesto en particular. Si el programa consiste en un entrenamiento para ascensoristas, que les enseña cómo manejar los comandos del ascensor, el nexo entre el contenido y el trabajo es obvio. Cuando se trata de conocimientos más generales o conceptuales, como podría ser un curso sobre liderazgo para niveles gerenciales, no hay tan clara vinculación entre el contenido y

su impacto sobre el desempeño.

Lo importante es que haya en la organización un ambiente favorable al desarrollo y al aprendizaje permanente, y que el programa esté diseñado de modo de reforzar la motivación de los participantes. Hay varias estrategias posibles para estimular la motivación de los participantes, una de ellas puede consistir, por ejemplo, en el establecimiento de objetivos claros. Esta estrategia tiende a reforzar la motivación de los participantes, quienes pondrán mayor esfuerzo en incorporar los contenidos si en todo momento comprenden e internalizan los objetivos del programa. Para esto, los objetivos deben estar explicitados durante todo el programa, para que quede claro hacia dónde apuntan los contenidos incluidos. Además los objetivos deben ser lo suficientemente pretensiosos como para representar un desafío interesante, pero no tanto como para desalentar a los participantes por parecer imposibles de alcanzar.

MODALIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Una vez establecidos tanto la capacidad de aprendizaje y la motivación de los participantes, como los contenidos del programa de capacitación, hay que determinar qué metodología se utilizará para su implementación.

Cuando hablamos de capacitación, lo primero que asociamos con el concepto es el curso formal tradicional. Sin embargo, como dijimos al comenzar este punto, desde nuestra perspectiva entendemos que la capacitación debe trascender esa idea restringida, que la relega a actividades de efectos inmediatos y de estructuras rígidas. Muy por el contrario, la capacitación y desarrollo puede darse bajo diferentes modalidades, tendientes a cubrir necesidades inmediatas y de más largo plazo.

Veamos algunas modalidades distintas implementadas en programas de capacitación, que si bien apuntan al entrenamiento de un número restringido de miembros o están orientadas a cubrir necesidades futuras, pueden representar en determinados casos alternativas válidas y eficaces frente a las necesidades específicas surgidas en la organización.

MODALIDADES DE REDUCIDA COBERTURA

- **Mentores:** El sistema de Mentores o "padrinos" plantea, por un lado, una relación entre un empleado experimentado y avanzado en la carrera y un posible sucesor de su puesto. Para el mentor significa entonces el desafío de formar un sucesor, en una etapa en que ya está cerca de desvincularse de la misma. Por otro lado, el sistema implica también la relación entre un empleado experimentado y avanzado en la carrera pero, en este caso, con un empleado que está en la etapa inicial de su carrera. El objetivo es que el mentor actúe como facilitador promoviendo en ese empleado un mayor compromiso con la organización y guiándolo para desarrollar su carrera exitosamente. El sistema plantea ventajas para ambas partes. Para el apadrinado, es importante porque le permite acceder a la información y experiencia de su mentor, ayudándolo a incorporarse a la cultura de la organización y a desarrollar su potencial con mayor facilidad.

Sin embargo, presentan como principal dificultad la necesidad de establecer relaciones de uno a uno, lo que hace que su alcance sea limitado y que resulte bastante costoso. Por eso se utiliza especialmente en el caso de niveles gerenciales, reservándolo para individuos con alto potencial de desarrollo. Además, requiere de una orientación exhaustiva de los participantes, ya que tienen que quedar claros sus roles, y el compromiso con el sistema. Si el sistema es solamente formal, tanto el mentor como su protegido no dedicarán el tiempo y esfuerzo necesarios para que su interacción resulte productiva.

- **Consejeros:** Otra perspectiva para desarrollar los recursos humanos es establecer un mecanismo de asesoramiento de carrera. A diferencia del sistema de mentores, no se trata de una relación de uno a uno, sino de reuniones entre los supervisores y sus subordinados para tratar temas referidos a las alternativas de carrera. Este sistema es más apropiado para aplicar en los niveles medios y operativos. El asesoramiento sobre posibilidades de carrera está fuertemente ligado al proceso de evaluación de desempeño. En la medida en que la evaluación se orienta al mejoramiento del desempeño, y se basa en un diálogo fluido entre supervisor y evaluado respecto a sus puntos fuertes y débiles, el sistema de evaluación puede ser una herramienta fundamental en el desarrollo del personal.

- **Rotación de puestos:** La rotación de puestos es otro instrumento interesante para promover el desarrollo de los recursos humanos. Al asignar varios puestos a los empleados, se amplía su base de habilidades y conocimientos. Además, permite desarrollar una visión más amplia sobre el proceso total en el cual cada puesto está inmerso. También tiene efectos positivos sobre la organización, ya que favorece la comunicación e interacción entre distintas áreas y funciones. Este sistema es apropiado cuando no se trata de puestos completamente especializados, ya que de otro modo el aprendizaje de cada puesto requeriría mucho tiempo, y se perjudicaría la eficiencia de la organización mientras los puestos son ocupados por individuos sin experiencia. Por este motivo se recomienda utilizar este método para puestos administrativos, o para niveles gerenciales generales, más que para puestos técnicos específicos, o staff especializado.

- **Enriquecimiento del puesto:** El enfoque de enriquecimiento de puestos, también tiene un aspecto vinculado con la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Esta perspectiva plantea las ventajas de definir los puestos de manera de ampliar la variedad de habilidades utilizadas, y la identidad e importancia de la tarea a realizar. Al ampliar la responsabilidad de los individuos y darles la oportunidad de realizar tareas más variadas y significativas, el trabajo genera mayores desafíos, y

presenta mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

- **Programas de desarrollo gerencial:** Para el desarrollo de capacidades gerenciales suelen utilizarse programas especiales incluyendo una combinación de experiencias en el puesto de trabajo (bajo la tutela de un mentor, o participando de un programa de rotación de puestos) con capacitación formal orientada a las capacidades a adquirir.

Generalmente se incluye en estos programas de desarrollo gerencial a los individuos de alto potencial, que se detectan a través del proceso de evaluación de desempeño, o a través de actividades especiales como los centros de evaluación de gerentes (management assessment center) que mencionamos anteriormente.

Podemos decir que todos los programas de capacitación son en sí mismos una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, en la medida en que mejoran su preparación para enfrentar etapas futuras en sus carreras dentro de la organización. Además de las modalidades que hemos definido, utilizadas en forma más restringida en los organismos, existen otras que por sus características específicas o por el arraigo que han alcanzado dentro de las organizaciones, permiten capacitar a un gran número de miembros.

MODALIDADES DE AMPLIA COBERTURA

- **En el puesto de trabajo:** La capacitación en el puesto de trabajo es posiblemente la más utilizada, si bien bajo un aspecto informal. Cuando usted se incorporó a su actual puesto, probablemente aprendió de otras personas el modo de trabajo de la organización y las tareas que involucra su cargo. Sin embargo esa orientación inicial no es reconocida como un "programa de capacitación". En general la capacitación en el puesto de trabajo consiste en que un empleado experimentado demuestra a otro más novato cómo realizar ciertas tareas o como resolver los problemas típicos del trabajo cotidiano. La ventaja es que esta metodología tiene el mayor realismo posible: se trata de mostrar cómo se hace el trabajo, en el contexto donde se desarrollará la tarea. Además, no existen los costos de entrenamiento formal, en el cual hay que contratar docentes e instalaciones para desarrollar los programas. El problema es que se trastorna el desarrollo normal de la rutina de trabajo, y se pueden producir errores debido a la falta de experiencia de los empleados que están bajo entrenamiento. Hay que tener en cuenta el tiempo de trabajo del entrenador, que se desvía de sus ocupaciones habituales para enseñar a otros. Además, el entrenador en este caso conoce profundamente la materia específica del trabajo, pero generalmente no tiene preparación docente.

Si bien en la mayoría de los casos este tipo de capacitación se realiza de manera informal, existen sistemas que formalizan la capacitación en el puesto. El más conocido es el sistema de aprendices. Este sistema se utiliza en los oficios, y es muy útil cuando se trata de entrenar áreas de mantenimiento. El aprendiz trabaja como ayudante de un empleado experimentado en el oficio, y aprende mientras lo asiste. Este aprendizaje en el trabajo puede complementarse con capacitación formal en el oficio para reforzar el programa. Las pasantías plantean un esquema similar, pero se utilizan más para puestos administrativos. A través de un sistema de pasantías internas se brinda la oportunidad a los empleados de integrarse a otras áreas de la organización, incorporándose al modo de trabajo bajo la supervisión de un tutor.

Veamos un ejemplo de formalización del sistema de "tutores Internos": En la Dirección Nacional de Capacitación existen dos proyectos en desarrollo orientados a formalizar este sistema de entrenamiento en el puesto de trabajo.

Uno de ellos consiste en un curso de capacitación para agentes de los Niveles D, E y F del SINAPA denominado "Formación de facilitadores de aprendizaje en puestos de trabajo". Tiene por objetivo la formación de "tutores internos", que cumplan con el rol de Socialización de la información básica acerca de las tareas que los nuevos empleados deberán realizar. Los ejes centrales del mismo son:

- La recuperación del potencial educativo de las organizaciones.
- La recuperación y revisión de la experiencia.
- La revalorización de la persona y del puesto.

El otro proyecto se relaciona con la formación de tutores para cumplir el rol de "soportes para informática". Se trata del "Curso Soporte Técnico" destinado a usuarios idóneos de informática designados por el responsable del área para desempeñar la función de soporte a otros usuarios de su sector.

- **Fuera del puesto de trabajo:** La capacitación fuera del puesto de trabajo es la capacitación formal a la que nos referimos con mayor frecuencia. Permite que los participantes estén expuestos a un período ininterrumpido de trabajo, con menos fuentes de distracción que en el puesto de trabajo. Se evitan así algunos problemas de funcionamiento que se mencionaron respecto de los programas desarrollados en el puesto de trabajo. La mayor desventaja que se señala es que requiere la posterior traducción de los contenidos incorporados al ámbito laboral, dado que la capacitación se realiza fuera del trabajo, sobre materiales y situaciones que no se corresponden exactamente con las características del puesto.

La modalidad más habitual de capacitación fuera del puesto de trabajo es el curso formal presencial, basado en la transmisión de

contenidos de parte del docente al alumno.

Esta modalidad es práctica, rápida y simple para transmitir información, y permite una comunicación directa con el docente, que puede aclarar dudas de los participantes durante el desarrollo de los contenidos. Además, es relativamente sencilla y poco costosa para desarrollar e implementar. Pero la gran ventaja de esta metodología es que está ampliamente difundida por su uso en el ámbito educativo. Los participantes saben qué esperar del docente, y cuál es su rol en el aprendizaje. Se ha criticado esta metodología por el rol a veces pasivo que plantea del receptor. Para contrarrestar este problema, se han ido incorporando nuevas tecnologías que complementan la típica "clase magistral". La ilustración de puntos centrales de los contenidos a través del audio, video y slides ayuda a solucionar estos problemas. Además, la incorporación de dinámicas grupales contribuye a aumentar la eficacia de esta modalidad.

La formación de los instructores se caracteriza por ser doble: por un lado, el saber de base, experto, especializado en una disciplina o rama de actividad y por otro, el saber pedagógico. Dentro del primero, encontramos la estructura del saber (conceptos relaciones), leyes, principios, actitudes. Dentro del segundo, encontramos saberes sobre: los sujetos de la capacitación, el aprendizaje, metodología, "gestión de la clase", el vínculo instructor - participante y sobre los vínculos de los participantes entre sí, los grupos de aprendizaje, la capacitación laboral en el marco de los proyectos organizacionales.

LAS TAREAS DEL INSTRUCTOR

Hemos tomado las tareas del formador que define Beillerot (1996) (2) y las hemos adaptado para definir las tareas que se requieren del instructor. Ellas son:

- ubicarse en el marco de una organización y comprender la contribución de la capacitación a la realización de sus objetivos institucionales
- analizar el contexto en el que se desenvuelve la organización
- concebir y administrar "dispositivos", esto es, generar espacios creados artificialmente para el desarrollo de la formación
- construir la coparticipación
- elaborar un diseño didáctico para una actividad de capacitación
- conducir la actividad
- evaluar las actividades (evaluación de aprendizajes, de procesos y de resultados)

Por último, coincidimos con el autor en que el instructor debe también comprometerse a tener desafíos consigo mismo.

Por lo tanto, las acciones de formación de instructores apuntan a desarrollar las siguientes competencias (Beillerot, 1996) (3):

- Identificar obstáculos o problemas que se presentan al diseñar o implementar una acción de capacitación
- Seleccionar e implementar estrategias realistas (desde el punto de vista de tiempo, recursos, información disponible)
- Elegir la estrategia más conveniente (sopesando posibilidades y riesgos)
- Conducir la implementación en función de los acontecimientos, afinando y modulando la estrategia prevista
- Reevaluar permanentemente la estrategia, y, si es necesario, reemplazarla
- Respetar, a lo largo del proceso, reglas de derecho o de ética
- Dominar las emociones, valores, humores, simpatías toda vez que interfieran con la eficacia o la ética
- Cooperar con otros colegas y/o profesionales toda vez que sea necesario, eficaz o equitativo

- Sacar enseñanza de las experiencias, documentarlas, compartirlas

Por ejemplo, las acciones de formación de Docentes/Instructores que se desarrollan en la Dirección Nacional de Capacitación comprenden:

1. Talleres de Formación de Docentes/Instructores para los cursos regulares de la DNC.
2. Talleres de diseño didáctico de cursos presenciales y semipresenciales
3. Reuniones de seguimiento, ajuste y reflexión sobre las prácticas como docentes/instructores.
4. Cursos de oferta abierta dirigidos a formar instructores para los organismos de la APN.
5. Cursos "a medida" o "posicionados", dirigidos a formar instructores para un organismo demandante.
6. Curso de formación de facilitadores de aprendizaje en contextos laborales. (4)

Una de las alternativas al curso presencial es el curso de capacitación a distancia. Este ofrece al participante establecer su propio ritmo de trabajo, brindándole además un sistema tutorial especialmente diseñado y preparado para atender sus consultas cuando éste así lo requiere. Podemos definir la capacitación a distancia como una modalidad educativa que, mediatizando la relación pedagógica a través de distintos medios y estrategias, permite establecer una particular forma de presencia institucional que ayuda a superar problemas de tiempo y espacio. (Mena; 1996)

Citando nuevamente palabras de Mena (op. cit.), podemos decir que la Educación a Distancia plantea una forma distinta de "(...) relación pedagógica entre quienes enseñan y quienes aprenden, a través de diferentes medios y que esa nueva forma de relación ayuda a superar problemas de capacitación en las organizaciones", tales como: alto número de participantes, diseminación geográfica, imposibilidad de relevar del puesto de trabajo, etc.

Decimos esto porque la modalidad "a Distancia" implica, a diferencia de las experiencias de instrucción programada, el desarrollo de un sistema integral que asegure que los materiales sean diseñados con un criterio didáctico adecuado al perfil del destinatario, que los participantes cuenten con el apoyo tutorial que necesiten, que el funcionamiento del programa sea evaluado y ajustado en la marcha, para evitar desvíos en el logro de los objetivos, etc. Por otro lado, favorece la democratización de la capacitación, sobre todo en aquellas organizaciones con una población geográficamente dispersa, permitiendo que todos puedan acceder a la misma oferta.

Si bien estas modalidades ofrecen instancias de consulta o trabajo grupal, el participante está la mayor parte del tiempo aprendiendo solo, y el éxito en el proceso de aprendizaje depende en gran medida del trabajo autónomo que realice. Por lo tanto, el participante tiene la posibilidad de administrar su tiempo de estudio, pero debe modificar primero sus hábitos y adaptarse a estas modalidades de trabajo para que los programas alcancen los objetivos propuestos.

Por último, podemos mencionar las simulaciones. Estas permiten replicar las demandas del puesto, fuera del ámbito del trabajo. Se entrena a los participantes sobre equipamiento simulado, reduciendo los costos y peligros de error propios del entrenamiento en el puesto.

El caso típico de aplicación de simulaciones es el entrenamiento de pilotos de aviación o la práctica de tiro para el personal de seguridad. También existen experiencias de simulación en prácticas de "Atención al Público".

Se justifica cuando la información que debe manejarse es compleja, el equipamiento es costoso y el costo de los posibles errores es alto.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

Como ya dijimos páginas atrás, la última etapa del proceso de gestión de un programa es la evaluación. Recordemos también que esta etapa está íntimamente relacionada con la primera - identificación de necesidades -, porque a partir de los objetivos planteados en ella se establecerán los criterios de evaluación y porque los comportamientos ya modificados determinarán un punto de partida distinto para el análisis de necesidades en períodos futuros.

Puntualmente, la medición de la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo se puede dar a cuatro niveles:

- **Reacción:** Este primer nivel se refiere a la opinión que tienen los participantes respecto del programa de capacitación. En general se basa en cuestionarios anónimos donde se pide la opinión del participante respecto de los contenidos, la metodología y el docente a cargo.

- **Aprendizaje:** Se refiere al grado en que los participantes incorporan los contenidos del programa. Se puede medir a partir de actividades durante el programa, o con una evaluación formal al finalizar el curso.
- **Comportamiento:** Este nivel va más allá del mero aprendizaje, para analizar si los participantes aplican los conocimientos y habilidades adquiridas en su desempeño en el puesto. Estos cambios en el comportamiento laboral se pueden medir a través de la evaluación de desempeño.
- **Resultados o Impacto:** Se refiere al impacto del programa de capacitación respecto de los objetivos de la organización. El punto es analizar si a partir del programa de capacitación hay cambios significativos en los niveles de eficiencia. Como indicadores para determinar estos cambios se utilizan las tasas de ausentismo, medidas de productividad, costos, etc.

La evaluación ideal de un programa de capacitación debería incluir los cuatro niveles (ver Anexo 7). Es importante conocer la opinión que los participantes tienen del programa, porque una buena predisposición hacia el curso favorece el aprendizaje. Pero también es necesario avanzar hacia los otros niveles de evaluación para determinar objetivamente hasta qué punto los contenidos son comprendidos, y hasta qué punto se trasladan al ámbito del trabajo. Como vimos anteriormente, los objetivos de la capacitación tienen sentido si se establecen en términos de comportamientos concretos a modificar, en términos de los cuales se establecerá el éxito del programa. Estos comportamientos tienen que estar orientados a facilitar el logro de los objetivos y estrategias de la organización, por lo cual es importante evaluar el programa en términos de resultados o impacto.

"El nivel técnico, cada vez más elevado, que se requiere para desempeñar ciertas funciones, la especialización en la tarea que implica una familiarización en el seno de la empresa, aunque el empleado posea ya una competencia propia adquirida en la escuela, y el hecho de que los conocimientos se vuelvan pronto obsoletos, obligan a las empresas a realizar gastos importantes para contratar, formar y asimilar personal, gastos que desde un punto de vista económico poseen un verdadero carácter de inversión." (Marques, 1974). (5)

La evaluación sistemática del gasto en capacitación es reciente. Como señala Le Boterf refiriéndose a investigaciones realizadas en Francia, era frecuente que las empresas no poseyeran métodos específicos para evaluar de forma cualitativa sus inversiones en formación, muchos de los encargados de capacitación desconocían el proyecto de su empresa y muy pocas empresas disponían de indicadores que les permitieran analizar la actividad de formación. (6)

Podemos observar la creciente dificultad de relevar la información a medida que pasamos de un nivel a otro. Por este motivo la mayoría de los programas de capacitación se limitan a evaluar la reacción de los participantes, o a lo sumo a incluir una actividad de evaluación de contenidos. Sin embargo es importante hacer el esfuerzo de avanzar al nivel de cambios de comportamiento, que tengan un impacto real en la eficiencia de la organización.

Para determinar si la capacitación tuvo el efecto buscado, la metodología correcta sería diseñar un experimento en que se comparan dos grupos, uno de los cuales participa del programa y el otro no. Se evalúa la situación de los grupos antes y después de la capacitación, para determinar si se lograron los objetivos buscados. De esta manera se puede establecer si hay un cambio en el desempeño después de la capacitación, y el grupo de control permite establecer si ese cambio es una consecuencia del programa o no. El diseño de estos experimentos es complejo y costoso, por lo que generalmente la evaluación se basa en indicadores disponibles para la organización, los cuales se comparan antes y después de la implementación del programa.

Si bien, entonces, nos encontramos con algunas dificultades a la hora de evaluar los resultados - o impacto de un programa de capacitación y desarrollo respecto de los objetivos de la organización -, podemos sí identificar algunos aspectos organizacionales que pueden convertirse en "facilitadores u obstaculizadores" para la generación, transferencia, instalación y aplicación de las competencias generadas en el proceso de capacitación.

Como Anexo 8 presentamos una tabla que relaciona precisamente algunos efectos previstos en los objetivos generales de capacitación con aspectos de la organización que influyen en la instalación de competencias generadas por la capacitación. Es muy probable que la tabla deba ser completada o adaptada a la realidad de cada sector de trabajo y a los objetivos puntuales de cada acción educativa. No obstante, la idea es que esta propuesta ayude a hacer visibles los riesgos y oportunidades que, a nivel de la organización, atraviesan las acciones de capacitación y determinan sus efectos.

Como cierre de este artículo destinado a analizar los programas de capacitación y desarrollo, debemos destacar que los mismos son vitales para mantener la dotación de capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes (competencias) de los organismos públicos. Además, estos programas actúan como un elemento motivador importante que afecta las decisiones de incorporación y permanencia en el cargo.

Los programas de capacitación y desarrollo dan sus frutos en el largo plazo. En el Estado el soporte político para planes específicamente de desarrollo es difícil de lograr, ya que sus efectos suelen superar el tiempo de gestión de los funcionarios máximos de la organización.

Por este motivo es importante trabajar con una instancia de evaluación de los programas de capacitación y desarrollo. Es fundamental reunir evidencia de la consecución de los objetivos de los programas, de los cambios de comportamiento logrados y

la consecuencia de dichos cambios sobre los resultados de la gestión. Si esto no se logra, el tiempo dedicado al desarrollo se interpretará desde la instancia política como tiempo perdido para la actividad cotidiana, y el apoyo político - y la financiación- de los programas se verán seriamente amenazados.

BIBLIOGRAFIA

Beer, M. & Spector, B. (1985) Readings in human resource management. New York: The Free Press, Macmillan Inc.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P, Quinn Mills, D. and R. Walton (1985) Human resource management: A general manager's perspective. New York: The Free Press, Macmillan Inc.

Butler, J.E.; Ferris, G.R. & Napier, N.K. (1991) Strategy and human resource management, Chicago, Illinois: South Western Publishing Co.

Dessler, G. [1991] Administración de personal. (cuarta edición) México: Prentice-Hall. Fesler, J., & Kettl, D. (1991) The politics of the administrative process. Chatam, NJ: Chatam House.

Gatewood R.D. & Feild, H.S.(1994) Human Resource Selection. (3rd. edition) New York: Harcourt Brace & Company.

Goldstein, I.L. (1993) Training in organizations (3rd. edition) Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.

Gomez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.& Cardy, R.L. (1995) Managing Human Resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Herman, S.J. (1994) Hiring right: A practical guide. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Iacoviello, M. (1995) La Experiencia del Federal Civil Services, Revista Aportes, otoño 1995.

Lawler, E.E. (1992) The ultimate advantage San Francisco: Jossey-Bass. (Lincoln Center 658.315 LAW)

Le Boterf, G. (1991) Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Deusto. Bilbao.

Le Boterf, G. [1991] Cómo Invertir en Formación Barcelona.

Le Boterf, G. (1993) Cómo gestionar la calidad de la formación. Aedipe. Barcelona.

Lemos, E. (1997) Formación de Formadores entre la reflexión y la acción. una experiencia en el ámbito de la capacitación laboral , mimeo, INAP;DNC

Longenecker, C.O.; Gioia, D.A. & Sims, H.P (1987) Behind the mask: the politics of employee appraisal. Academy of Management Executive. Vol 1 No. 3183-193.

Mena, M. (1996) La educación a distancia en el sector público Manual para la elaboración de proyectos. Dirección Nacional de Capacitación. Instituto Nacional de la Administración Pública. Buenos Aires.

Miles & Snow (1978) Organizational strategy, structure and process. New York: Mc Graw-Hill.

Milkovich, G.T. & J.W. Boudreau (?) disponible en castellano (ver Guillermo Edelberg, Universidad de San Andrés).

Nakano, S. (1996) Informe final de pasantía. Pasantía realizada en la Dirección Nacional de Capacitación, INAP; Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, UBA-INAP.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1995) La reinención del Gobierno La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Paidós. España.

Shafritz J.M. et al. (1992) Personnel management in government: Politics and process (fourth edition revised). New York: Marcel Dekker, Inc.

VALLS I. CERULLA, C.: (1996) "La Gestión de Personal en la Administración Local". Ajuntament de Barcelona. España.

Werther, W & K. Davis (1988) Administración de personal y recursos humanos. (segunda edición) México, Mc. Graw-Hill.

LOS ANEXOS NO ESTAN DISPONIBLES EN ESTA PÁGINA.

(3) **Le Boterf**, Guy: "Cómo gestionar la calidad de La formación". Aedipe. Barcelona. 1993.

(4) **Beillerot**, Jacky , La Formación de Formadores (entre la teoría y La práctica) "Novedades Educativas" Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 1996.

(5) **Beillerot**, Jacky . La Formación de Formadores (entre la teoría y la práctica) "Novedades Educativas" Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 1996. **Beillerot**, Jacky , La Formación de Formadores (entre La teoría y La práctica) "Novedades Educativas" Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 1996.

(6) **Lemos**. E. (1997) Formación de Formadores: entre la reflexión y la acción. una experiencia en el ámbito de la capacitación laboral , mimeo, INAP;DNC

(7) **Marques**, E. La compatibilité des ressources humaines, Editions Hommes et Techniques, 1974. Citado en LE BOTERF; GUY, "Cómo Invertir en Formación" Barcelona, 1991.

(8) **Le Boterf**. GUY, "Cómo Invertir en Formación" Barcelona, 1991, pág. 16 y 17.