

La Capacitación:

Principal facilitador en el desarrollo del talento humano y elemento decisivo en el incremento de la productividad

Saida Ortiz Sedano *

El postmodernismo, la apertura e internacionalización de la economía y la tecnificación de las máquinas y herramientas de trabajo han generado una gran diversidad de cambios que hacen que las organizaciones se transformen vertiginosamente, permitiendo enfrentar mercados más amplios y competitivos. Por esto, a través del tiempo, las organizaciones han ido incorporando a sus procesos la capacitación, por cuanto esta se constituye en uno de

los más importantes en el campo de la administración del talento humano y el más directamente relacionado con el desarrollo de personal de una organización y por ende en el incremento de la productividad.

Es importante aquí precisar el significado de los términos educación y capacitación porque, aunque están estrechamente relacionados, comparten varias diferencias. La educación es un concepto

* Psicóloga U.C.C. Docente Humanidades UMNG

general que involucra el desarrollo intelectual, social y físico de la persona; la capacitación es una actividad más concreta que incluye los conocimientos o habilidades impartidas en un campo específico, y generalmente está acompañado de una aplicación práctica. De esta forma se indica que la capacitación hace parte del proceso de educación.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del trabajador. Por esta razón, en un programa de capacitación se deben tener unos objetivos motivacionales y de desarrollo de personal, los cuales estén orientados a varios fines específicos, tales como actualización de conocimiento, solución de problemas, promoción y desarrollo humano, entre otros.

La capacitación, como un proceso instruccional, utiliza un método sistemático y organizado, y se convierte en un acto intencional para fortalecer los medios que dan posibilidad a un aprendizaje, entendiendo aprendizaje como un proceso que surge del individuo como resultado de esfuerzos de sí mismo y que se da día a día.

El proceso de capacitación debe contribuir, al igual que los otros procesos tales como los de gestión económica, administrativa y técnica, al logro de los objetivos y resultados fijados. Es esta la razón por la cual se ha dejado atrás el situar a la capacitación en un segundo plano y se ha convertido en uno de los cimientos para el aumento de la productividad y el mejoramiento del clima organizacional.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones conforman una dependencia estrictamente dedicada a implementar los programas de capacitación, la cual debe considerarse como una prestadora de servicios cuyos clientes son todas las áreas y empleados de la empresa y tiene por obligaciones, entre otras, asegurar la calidad y aplicabilidad de los programas, cerciorarse de la pertinencia de las acciones de capacitación que desarrolla u organiza y tener la certeza de que los programas y acciones implementados se adecúan a la demanda organizacional.

Si el objetivo de la capacitación es el perfeccionamiento de conocimientos, ésta deberá contrarrestar las diferencias existentes entre las exigencias de cada puesto, en cuanto a conocimientos y aptitu-

des necesarias, y las capacidades que tienen sus titulares. En este tipo de perfeccionamiento se debe aprovechar el potencial humano existente en las diferentes áreas de la Compañía, para evitar inversiones en campos que requieren experiencia y conocimientos específicos de las técnicas, procesos y procedimientos. Si la capacitación es por actualización, se refuerzan los conocimientos y las aptitudes de los funcionarios a medida que las técnicas y la tecnología evolucionan en la empresa. Y si se trata de un perfeccionamiento preparatorio a las promociones, en efecto se pretende que, después de una preselección hecha entre los candidatos declarados eventualmente aptos a una promoción, éstos tengan la posibilidad de tener un entrenamiento previo a la selección definitiva. De esta manera, se tendrán elementos de evaluación complementarios para determinar los ascensos definitivos.

De acuerdo con algunos autores, tales como Applegarth (1990), el proceso de capacitación se desarrolla de acuerdo a las fases de: investigación de necesidades, diseño de programa, selección de personal que participará en el programa, evaluación y seguimiento. La Comisión del Estado Civil de EEUU de América (1986), por su

parte, consideró que la capacitación comienza cuando en las organizaciones se generan oportunidades o problemas que pueden crear necesidades de capacitación; la administración entonces se compromete en un proceso de solución de problemas e identifica la conducta terminal que se espera de los capacitados al final del programa.

En esta revisión se han considerado cuatro pasos en el ciclo de la capacitación, así: diagnóstico de necesidades, diseño del programa de capacitación, ejecución del programa, evaluación del programa y de los resultados obtenidos.

En cuanto a la fase de diseño del programa se puede utilizar la herramienta 5W1H para determinar:

- Por qué se requiere capacitación (Why).
- Quién necesita la capacitación y quién capacitará (Who).
- En qué tema se debe capacitar (What).
- Dónde se realizará la capacitación (Where).
- Cuándo se realizará la capacitación (When).
- Cómo se llevará a cabo la capacitación (How).

En función de las necesidades diagnosticadas y una vez diseñado el programa se realiza la ejecución, la cual dependerá de factores tales como:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La cooperación y aceptación de los directivos de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

La última fase del proceso, la evaluación, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos, determina la efectividad de un programa, mejora los futuros y elimina aquellos que son poco efectivos.

En esta fase del proceso de capacitación se deben tener en cuenta tres aspectos.

- Determinar si el programa de capacitación logró las modificaciones deseadas en las personas: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.

- Determinar si lo aprendido fue transferido al puesto de trabajo.

- Demostrar que las metas fueron alcanzadas en relación con el área de trabajo y la empresa.

La evaluación tiene como papel principal ser un elemento de retroalimentación para el proceso de capacitación y para el macro-sistema empresa. Al igual que la evaluación de cualquier actividad, la evaluación de la capacitación debe ser proyectada no para justificar su existencia, sino para asegurar que la capacitación se emplea tan efectivamente como es posible en la satisfacción de las necesidades administrativas.

Uno de los modelos evaluativos que se pueden utilizar es el modelo analítico CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto), el cual clasifica las decisiones en cuatro categorías: decisiones de planeamiento, decisiones de estructuración, decisiones relativas a la puesta en marcha y decisiones de reciclaje. Estos tipos de decisiones provienen de cada una de cuatro tipos de evaluación que, en conjunto, forman el modelo CIPP:

- **Evaluación contextual:** encuentra necesidades de los funcionarios que no han sido incluidas en los objetivos del programa.
- **Evaluación de insumos:** evalúa los recursos utilizados para alcanzar los objetivos propuestos (metodología, contenido, organización, personal, presupuesto, calendario, entre otros).
- **Evaluación de procesos:** establece si la estrategia de insumos se está aplicando o no, así como también ubica los factores que dificultan el desarrollo de los procesos instruccionales.
- **Evaluación de producto:** mide e interpreta el logro de los objetivos instruccionales. Los logros se comparan con las expectativas.

Señalados los pasos del proceso resta concluir que, como se ha mencionado a lo largo de esta revisión, el objetivo final de la capacitación es el incremento de la productividad y del estado motivacional, al igual que el desarrollo integral de habilidades de los miembros de la organización, apuntando a la obtención de un mejoramiento del clima y al reforzamiento de la pertenencia y compromiso hacia la empresa.

Referencias

- Aplegarth, M. (1992) Programas de Capacitación. Bogotá: Legis.
- Bentley, T. (1993) Capacitación empresarial. Bogotá: McGraw Hill.
- Bramley, P. (1991) Evaluating training effectiveness translating theory into. London: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1988) Admón de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Dowling, J. (1982) Cómo desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento.
- Le Boterf (1989) Cómo invertir en formación. Barcelona: Edic. Gestión.
- Valencia, J. (1982) Evaluación de la Capacitación. Mexico: Secretaria de trabajo y previsión social.