

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO SUPERIOR
GERENCIA EN GOBIERNOS SECCIONALES.**

**TEMA: LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL
HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DEL
SECTOR PÚBLICO.**

**NOMBRE: SEGUNDO JAVIER SERRANO
CAYAMCELA.**

Cuenca 2006

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO.

INTRODUCCIÓN:

La propia consignación del título con el que consigno éste breve trabajo de por sí ya ha comprometido, buena parte del tiempo al no poder determinar si es correcto hablar de Capital Humano, pues hay quienes lo denominan Recurso Humano, denotando el carácter de elemento ha disposición para la realización de una actividad productiva; otros le denominar fuerza o factor humano entendiéndolo como una energía o agente propulsor de transformación, también pude haberme referido conforme consigna la Ley de Servicio Civil ... es decir “servidor público” y habría sido justo pues mi tarea se circunscribe a eso esfera de forma particular; sin embargo e porfiado en llamarlo Capital Humano y no por denotar un carácter económico monetario, ni menos referirme el asunto de rentabilidad y salario, más bien lo he hecho pensando en sentido de entenderlo como principal e insustituible patrimonio, ingrediente indispensable, sin el cual el proceso Alquímico de la creación de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades, sería imposible.

La crisis institucional del país, ha dejado en el descrédito a casi todos los organismos del sector público, incluidos aquellos considerados como parte del Régimen Seccional Autónomo; ineficacia, corrupción, incompetencia, paternalismo, son una muestra minúscula de los calificativos endosados. Claro está que ese desgaste de imagen compromete al funcionario público, quien es considerado un burócrata holgazán, que percibe remuneraciones altas por sus minúsculos trabajos; y, por doloroso e injusto que

pueda estimarse lo enunciado, debe al menos en parte representar el estado actual de la gestión de la cosa pública.

La organización y lucha de empleados y trabajadores del área casi sin excepción se ha convertido en la simple demanda (con paralización incluida) de mayores retribuciones económicas y canonjías para su ala dirigencial, dejando en el olvido la formación, preparación, especialización, actualización, tecnificación de sus roles y entidades. Tampoco los gobernantes, funcionarios (autoridades por elección o designación), han sido capaces de enrumbar una política seria al respecto, más fácil ha resultado reeditar las practicas de colocar sin mérito alguno e incluso a pesar de su demérito a ciudadanos vinculados a su esfera política. Ahora más que en otros tiempos es impostergable emprender en una real y seria etapa de capacitación para preparar a los nuevos servidores de nuevo esquema de institución que genere una nueva gestión pública.

¿Habremos de esperar inertes que primero que se produzcan los grandes cambios constitucionales e institucionales ofertados? ¿o es posible hacer algo este momento? Mejor ¡empecemos ahora! Aunque sólo sea para borrar unas líneas de atrevida ilusión por el cambio.

1. EL SECTOR PUBLICO ECUATORIANO.

1.1 Visión Institucional.-

Para nadie es ajeno, que los organismos de Estado se encuentran viviendo sus días más aciagos, víctimas de su propia inoperancia e indolencia, de su no saber ser, ni saber hacer, de haber vegetado durante decenios, quizá siglos, viendo pasar los problemas por delante de sus caras y dejando para que sea “otro” el que los resuelva.

El esquema de reparto del poder en manos de los “coidearios” y poderosos del entorno constituyó ley y mandato del cual sed creyeron herederos eternos, que enajenados por sus lujuriosas ansias de enriquecimiento y poder pretendían utilizar y servirse de aquellos organismos que eran para servir. Estaban conformes y contentos, al fin que en todo el orbe las “cosas” se manejan así. Cerraron los ojos a las transformaciones , negaron espacio a las demandas; y, cada vez y cuando era necesario, por insistencia y presión de un “enemigo” preparaban pomposamente un cambio, que en realidad era de nombre y no de esquema, como pintar la casa por fuera para distraer las inocentes miradas de la esencia, la estructura, ya por dentro a colapsada. ¿Cuántas personas, cuántos funcionarios, cuántos gobiernos han pasado? Y sin embargo, ¿cuántas medidas reales se han tomado para cambiar los esquemas? Es el modelo de democracia dirán algunos y talvez tengan razón, modelo caduco, que pide a sollozos ser ultimado, para instalar en su lugar otro de participación, compromiso, eficiencia y respaldo, una democracia radial, de instituciones con vocación visión y misión de servicio, de especialización, dedicación y compromiso para dejar sepultado la antigua representativa, delegativa y electiva democracia.

Las instituciones, organismos, entidades como personas jurídicas no tienen sentimientos, pensamientos, vocación, compromiso, o ideología, dirán con razón los entendidos en lo jurídico; pero, permitido séame recrear ésta entelequia, para bajo mi entero riesgo presentar un responsable sin rostro y sin alma, El Sistema.

1.2 Visión del servidor público.-

A los ojos de todos se trata del anti-ciudadano, de un ser abominable, por su intolerancia e ineptitud, por su poca vergüenza y ninguna moral. Para el las coimas, palanqueos y compadrazgos son su único lenguaje. Es el pipón que devora del presupuesto del estado con sus latusculos, es un ser para el que Dante en su obra la Divina Comedia debería crear otro infierno uno más profundo y más funesto. Ésta es la dolorosa apreciación del colectivo social, que incluso olvida que sus propios familiares, son dependientes directos o indirectos del sector público. Que sea verdad lo enumerado no es motivo de este ensayo, tampoco la forma o manera en que estos seres se vincularon sector; sin en cambio es menester analizar los nuevos derroteros por los que han de transitar ese capital humano para mejorar su desempeño, mejorar el servicio, alcanzar la eficiencia y la competitividad. Si señor la competitividad, justamente eso y en el sector público donde por regla general se sabe que es el monopolista del servicio, competitividad para ser excelentes, para ser más rentables, para asumir otras áreas de responsabilidad con calidad y efectividad, para recuperar sus auto estima y el buen nombre de su trabajo.

Para todo eso es necesario un cambio, que nace por la vía de la capacitación, de la motivación, de la planificación, de la evaluación y de la responsabilidad. Si el esquema que sostiene las viejas y practicas de los servidores públicos responde a la imitación y contagiosa repetición, de lo que se observa como costumbre (norma de conducta por buena, normal dentro de un conglomerado humano) habría que generar, enseñar en ese mismo entorno, los nuevos esquemas de valores y conducta que permitan una continuada y profunda transformación.

1.3 Nuevos arquetipos en la gestión del Capital Humano.-

Partiendo de la buena disposición de compromiso y actitud, del amor y orgullo por el trabajo, Mauricio Lefcovich, connotado investigador de la gestión del recurso humano en el sector empresarial, ha diseñado lo que considera serían los nuevos conceptos y metodologías para generar innovadores modelos institucionales a los cuales nos hemos atrevido a adaptar a sector público dejando como guías fundamentales las siguientes:

- Todo el capital humano debe participar activamente de la calidad en los servicios para la plena satisfacción de los clientes internos (trabajadores y empleados de la propia entidad) y externos (los usuarios de servicio). Es decir que debe primar un espíritu institucional que elimine la antigua excusa de “esa no es mi competencia”, en mi nombramiento no consta esa función”, “no me pagan para hacer esa tarea”.
- La calidad es obra de todos. El servidor debe mediante el autocontrol, la prevención, la crítica o recomendación, contribuir a mejorar constantemente los niveles de calidad calidez y productividad en el servicio.
- El personal deja de preocuparse por una tarea, para pasar a desarrollarse en las diversas actividades que hacen la totalidad de los procesos, pasando a tener importancia primordial la polivalencia de todo el personal, inclusive a nivel de funcionarios (directivos).
- Que el mejoramiento y los cambios de beneficio registrados sean estimulados con asensos u otros reconocimientos.
- Fomentar el trabajo en equipo de la organización, en contra de las actitudes individualistas o heroicas.
- Permitir la participación de los servidores públicos, en la planificación, coordinación y organización de sus labores.
- Asumir la capacitación no como un gasto sino como una inversión.
- Construir y educar en valores.
- Devolver la honorabilidad y reconocimiento en la gestión pública con veedurías internas y externas que transparenten los procesos institucionales.
- Alcanzar normas nacionales e internacionales de calidad y eticidad en la prestación de los servicios.

2. LA CAPACITACION DEL CAPITAL HUMANO

2.1 Sustento de Importancia.

El valor de una institución o empresa, se encuentra -aunque en algunos genere duda, - por efectos de la ciega fe en los elementos tecnológicos- determinada en el factor humano, que constituye su más importante y elevado capital, ahora cuando el conocimiento constituye la principal herramienta productiva existe solo una vía hacia la competitividad **“El que quiere estar preparado para los nuevos retos, debe sobre todo apostar por un factor decisivo: el Aprendizaje de por Vida”** Peter M. Senge

La estrategia de capacitación debería focalizar a los servicios fundamentales que brinda la institución y de estos privilegiar los que presentan mayor problemática o demanda, es decir, toda acción realizada debería tender a solventar los problemas más acuciantes de la organización. La capacitación debería implementarse de manera que asegure la transferencia de habilidades, facultades y destrezas conmensurables (medibles) en resultados organizacionales.

Para esto es necesario, dentro de un proceso de estimulación, potenciación y desarrollo de los servidores públicos, elaborar un inventario de sus recursos humanos, para saber de sus aptitudes, experiencias, cualidades, capacidades, fortalezas acreditación académica, compromiso y desde luego, todo lo que pudiera asumirse como debilidades o falencias. Hay que reparar en el hecho de que no se trata de una simple y fría operación aritmética de suma y resta, entre factores positivos y negativos, pues al tratarse de seres humanos y funciones vinculadas al servicio, debe estimarse al factor psicológico, anímico, de compromiso, incluso el remunerativo y desde luego el tiempo de ejercicio de la función. Por lo tanto es una herramienta necesaria y útil pero al mismo tiempo inexacta y muchas veces subjetiva.

Importante es indicar, que el catálogo de personal, puede ser una ayuda para cuando por ejemplo se deba considerar, qué empleados pueden ocupar un cargo (puesto) en el momento que exista una vacante, antes de pensar en contratar personal externo, es decir hacer praxis, la tan enunciada carrera administrativa.

Resulta también importante, tener una visión, sobre la reacción que puede tomar el servidor público ante un plan de capacitación que busca generar en la organización un cambio, aquí se establece la necesidad de una política y estrategia de comunicación que genere desde el nivel de funcionarios hasta empleados y trabajadores una conciencia de beneficio personal institucional y social, advirtiendo la necesidad de encontrarse a tono con los cambios tecnológicos y nuevas demandas sociales y entendiendo que el hecho de que si bien en la mayoría de los casos los organismos del estado Dependientes o autónomos, el control del monopolio en el servicio no es razón para prestar un mal servicio.

La generación de un sistema informático de información para la entidad, permitiría mantener un mejor control de personal dentro de la organización.

2.2 Elementos y Objetivos de la Capacitación.-

La capacitación es una manera de proporcionar a los servidores las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Para J. L. Delgado-Gutiérrez, el término abarca dos elementos constitutivos: capacitador y capacitando.

Capacitador: Es la persona especializada en el ramo en que se va a dar la capacitación y es el encargado de enseñar al capital humano las nuevas técnicas a utilizar dentro del organismo.

Capacitando: Es la persona que va a aprender no sólo los conocimientos básicos, sino a manejar diferentes situaciones, así como corregir sus propios errores con el fin de obtener un desarrollo personal.

Para el mismo autor J. L. Delgado-Gutiérrez, existen diversos métodos y finalidades de la capacitación, entre ellas citamos :

2.3 Capacitación para propósitos específicos.-

Actualmente se necesita capacitar al capital humano del sector público, para realizar actividades específicas dentro de la organización, un ejemplo de la aplicación de éste método es cuando un organismo va a lanzar al mercado (usuario o cliente externo) un nuevo servicio o producto, entonces necesita capacitar a un cierto grupo de empleados para que desarrollen todas las actividades concernientes al producto en específico. Éste caso es más habitual en el sector empresarial municipal.

Capacitación de alfabetización:

Este método de capacitación se divide en dos partes, la primera está representada por la prueba de aptitudes básicas, la cual nos indica si la fuerza laboral es rechazada o aceptada en el trabajo. La segunda forma parte de responder a este problema al instruir programas básicos de alfabetización.

Como punto de vista, podemos indicar que muchas instituciones públicas, no se preocupan por este tipo de capacitación, puesto que a ellas no les preocupa la productividad del servidor, ni buscan mejorar su desempeño.

Capacitación para el servicio al cliente:

Hoy en día no basta tener buenas instalaciones dentro de los organismos estatales, ni un precio justo para que los usuarios (clientes) se sientan a gusto. Uno de los aspectos más importante es la manera en que los empleados se dirigen a los clientes. Las empresas o entidades de servicio, se han dado cuenta de esta importancia y han implementado programas de capacitación para el servicio a clientes. El objetivo principal de este programa es capacitar a sus empleados para mejorar la forma en que se relacionan y dirigen al cliente. Aquí, podría enfocarse parte de la tarea en el sector público, que tiene reputación de mala atención al usuario. No importa ni justifica la inexistencia de competencia en el mercado, la calidez en la atención puede ser la diferencia entre un pago puntual y un retraso o mora; y, podría sumarse a ésta, la posibilidad (con reforma legal de por medio) de competir con el mismo servicio en otras circunscripciones territoriales con otras entidades o empresas del estado o de la propia sección privada (veamos el caso de la telefonía con la empresa ETAPA en la ciudad de Cuenca).

Capacitación para el trabajo en equipo:

Es imperativo que los organismos estatales utilicen en mejor y mayor proporción grupos de trabajo para mejorar el desempeño y la eficiencia de las actividades que realicen. El trabajo en grupo es una forma de involucramiento del servidor público en la

planificación, organización y un buen manejo del servicio que brinda, desde el puesto en que se encuentre.

Formar grupos de trabajo no es tan sencillo ni se da por sí solo, sino que los empleados deben ser capacitados para que aprendan a trabajar en equipo y realicen su mejor esfuerzo despojándose del celo y la confiscación de los conocimientos y procesos, para ser un buen miembro del equipo.

Capacitación en la diversidad:

Esta capacitación es muy importante en lo público, puesto que trata de crear una mayor sensibilidad en autoridades, funcionarios y servidores en general, con el objeto de entender los problemas, retos y dificultades que tienen los diferentes grupos y sectores sociales: campesinos, obreros, indigentes, mujeres, jóvenes, etc. Ese reconocimiento y descubrimiento del otro, permitirá priorizar los requerimientos y brindar una atención más humana y un servicio de calidad.

3. INVENTARIO DEL CAPITAL HUMANO Y VALORACIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.1 Justiprecio de los actores.-

Ante la necesidad de planificar de manera continua las necesidades tácticas y estratégicas del servidor para el futuro, es fundamental saber con que capacidades humanas se cuenta y cuales deben potencializarse con una gestión interna (cursos formativos en la propia planta) o externa (pasantías, estudios formales de carácter superior, etc).

Las entidades públicas hoy no bien posicionadas carecen de las capacidades humanas necesarias para afrontar el futuro no sólo a mediano y largo plazo, sino inclusive a corto plazo. Aún si se dispondría de personal para ejecutar eficientemente los actuales procesos productivos, la pregunta es: ¿ éste personal cuenta con los conocimientos, experiencias y aptitudes para los nuevos sistemas de trabajo que demanda la sociedad? Si los recursos humanos representan uno de los activos más preciados, en toda organización, el hecho de que sus capacidades puedan quedar rápidamente obsoletas, esto debe ser motivo de onda preocupación.

Reconozcamos, los activos intelectuales representan la medida en que el personal pueda reaccionar rápida y eficazmente a las nuevas circunstancias y problemas, su continua preparación es la única moneda con la que se puede lograr ese efecto. Una posición abierta, de permanente control de procesos, de investigación y planificación es la llave maestra para superar el actual enclaustramiento y celo de los servidores públicos, que en muchos casos son mandos medios que impiden los procesos de renovación.

Una vez, que las capacidades inherentes y distintivas de las personas que integran los entes públicos comienzan a ser analizadas y reconocidas por los directivos de las

organizaciones es posible iniciar la explotación de estas capacidades en beneficio de la creatividad, que en conjunto con una adecuada formación, ya sea a través del reclutamiento selectivo y de la capacitación de personal, aportarán la base de conocimientos que fundamentan el desarrollo de ventajas competitivas lideradas por la innovación estratégica.

En toda organización con el transcurrir del tiempo y la incorporación de nuevo personal se acumulan experiencias, hacer explícito ese cúmulo de experiencias a los efectos de que las mismas le puedan ser útil a la organización y a sus integrantes en el cumplimiento de sus funciones, es la segunda labor del inventario, en la vía por explotar los elementos positivos.

Mediante reuniones continuas, bajo la dirección de un facilitador experto puede darse el intercambio de experiencias obtenidas dentro de la función o fuera de ella, incluso es importante verificar la visión que se tiene como usuario del servicio, recordemos que el servidor público es la mismo tiempo un cliente externo.

Los integrantes de la plantilla de personal, son con seguridad elementos de diferentes sexos, edades, etnias, religiones, ciudades, profesiones; esta diversidad le dan a la organización el contexto para generar una mayor y más variada generación de ideas.

La mejor forma de generar un conocimiento útil es activando la práctica dialéctica de la contraposición de ideas, para que al calor de un debate maduro y respetuoso nazca una nueva idea que sea una síntesis superadora de dichas contradicciones. Cada individuo, grupo de individuos y la organización deben estar sensibilizados y dispuestos a recibir la crítica y las contradicciones entre la teoría y la realidad, a los efectos de hacer posible el crecimiento y la evolución del pensamiento y de los conocimientos. Anclarse a una idea o conceptos, evitar o rechazar las críticas o la oposición, cerrar la mente, evitar lo diferente, son todas tendencias que congelan un estado de conocimiento, lo cual puede terminar siendo el principio de la era de hielo para una organización.

Una organización y sus integrantes deben estar siempre dispuestos a poner a prueba sus paradigmas, sus conocimientos, sus ideas y conceptos, procediendo a descartar constantemente aquellas que dejan de ser útiles para el desempeño personal e institucional.

3.2 El Valor del Conocimiento.-

No es mi intención ni mucho menos, en estas breves líneas dimensionar lo inconmensurable del valor del conocimiento, solamente excuso una enunciación para dejar constancia de que las organizaciones, empresas personas jurídicas en general han de ser escuelas de preparación de sus miembros.

Para las organizaciones de cualquier naturaleza, y muy especialmente para aquellas generadoras de bienes y servicios, la vinculación al conocimiento, la creatividad y capacidad innovadora, son obligación y deber ser. Más ante un entorno en constante cambio y evolución, es menester que los integrantes de cualquier organismo, sean estos funcionarios, directivos o empleados, posean conocimientos actualizados de las necesidades de sus usuarios, clientes o consumidores; de sus requerimientos; y, de las nuevas técnicas y métodos de producción.

La gestión del conocimiento será así crucial para superar aquellos mitos que dificultan el encontrar respuestas a viejos y nuevos problemas. Los problemas que padecemos, no han sido ni serán superados con las mismas ideas visión e inacción que contribuyeron a generarlas. Crear nuevas visiones y paradigmas es la principal razón de la gestión del conocimiento.

La capacitación es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo del capital humano y sólo la formulación de una política integral de personal hará posible un crecimiento intelectual y operativo de los agentes de una organización.

4. FACTOR MOTIVACIONAL ELEMENTO IMPERCEPTIBLE DEL CRECIMIENTO.

4.1 La Motivación.-

Es un componente invisible, dentro del proceso de cambio y pontencialización del capital humano en cualquier ámbito y desde luego lo es, en el sector público. Resulta ser aquel ingrediente secreto, sin el cual no se obtienen los mismos resultados, representa aquella energía que nace de la propia entraña de los servidores públicos para impulsar los procesos, mas allá inclusive de las propias políticas estatales o gubernamentales las transformaciones fundamentales.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, éstas culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puedo hacer para estimular a los individuos de mi entidad para despojándose de antiguas taras y estigmas del “burócrata” puedan dar lo mejor de sí mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo.

“El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona. Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que

deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas”.

4.2 Factores del Comportamiento.-

Según Chiavenato (1994) "Administración de los Recursos Humanos" existe tres premisas que explican el comportamiento humano.

- **El Comportamiento es causado:** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia genética y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento existe un *impulso* un *deseo* una *necesidad* una *tendencia* exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- **El Comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

Los **estímulos**, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza. Un **impulso**, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta. El **incentivo** es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le *promete recompensas* y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

4.3 Motivación y Desempeño Laboral.-

Con éste título me refiero a los cambios corporativos que persuadan, estimulen una recompensa al esfuerzo y compromiso del servidor público radicados en el sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en organización estatal. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Los funcionarios o gestores, tendrán que usar sus conocimientos obtenidos del inventario del capital humano que alerta diferencias entre los servidores, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que éstos necesitan. Habitualmente se cree que la remuneración económica es la única recompensa apreciada por el trabajador y al no hallarse al nivel superior de administración gubernamental y legislativa no existe otro camino por el cual tomar. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciados como programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc. "Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz

5. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

5.1 Evaluación del Capital Humano.-

La capacitación, entendida como la materialización de estrategias de formación para el desarrollo del capital humano, tiene como condición indispensable la realización de una medición o evaluación que permita evidenciar los resultados logrados con la misma, tanto desde el punto de vista de desempeño de función como desde la percepción del usuario del servicio. Para el efecto se recomienda plantear interrogantes como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?

Con lo inscrito deseo remarcar que hablar de Evaluación de la Capacitación, es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, todos los cuales deben haber sido generados con anticipación y corresponder tanto al Plan Operativo Anual, como a desempeño de las funciones que con arreglo a la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Elecciones, su Reglamento, Reglamento Interno e Instructivos.

Para introducirnos en el tema, considero pertinente indicar que este proceso de evaluación puede diferenciarse, en lo general, según sus fines:

- 1) determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización, y
- 2) determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

faltan elementos o información relevante; la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad; cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas, asociado al porcentaje presupuestario asignado.

Jaime Nelson Vargas, Magíster en Gestión Educacional, Diplomado en Gestión de Recursos Humanos, en una de sus disertaciones sustenta que existen dos orientaciones básicas lograr una buena valoración de la capacitación en los siguientes términos:

“La **orientación experimental** busca establecer la relación causa–efecto (capacitación–resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable). Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño, los resultados de la gestión.

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
- Determinar resultados.

La **orientación operacional** considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick, en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber:

1. **NIVEL I, de Reacción o satisfacción**, que da respuesta a la pregunta: ¿Le gustó la actividad a los participantes?, y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.
2. **NIVEL II, Aprendizaje**, que da respuesta a la pregunta: ¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?, siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.
3. **NIVEL III, Aplicación o transferencia**, que da respuesta a la pregunta: ¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.
4. **NIVEL IV, Resultados**, que da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el impacto operacional?, cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en dinero, se puede identificar el retorno sobre la inversión.

Desde otra fuente, tomaremos los elementos teóricos de Kirkpatrick quién, identifica cuatro niveles de evaluación de las actividades de capacitación desde el punto de vista empresarial:

1. La **reacción**; si a los participantes les gustó la actividad de capacitación.
2. El aprendizaje **aprendizaje**; si los participantes aprendieron los objetivos de la actividad de capacitación.
3. La **aplicación**; están los participantes usando en su puesto de trabajo las habilidades aprendidas.
4. El **costo beneficio**; cuál es el impacto operacional.

De acuerdo a su teoría en la mayoría de las empresas sólo se aplican los niveles primero y segundo, porque resultan muy fáciles de averiguar mediante una encuesta, u observación directa. En cambio resulta más difícil averiguar lo planteado en los niveles tercero y cuarto, los que verdaderamente causan impacto. Para medir los resultados en estos dos últimos niveles se requiere según el mismo Kirkpatrick, plantear algunas interrogantes trascendentales como por ejemplo:

- ¿Qué necesidad del servicio o de las funciones que brinda el organismo (Municipio) están vinculada a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación?
- ¿Quién tiene la necesidad?
- Para dar plena satisfacción a nuestro cliente interno.
- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades desde la capacitación al trabajo?

La estrategia del impacto se centra principalmente en hacer un diagnóstico previo para lograr identificar las necesidades institucionales y del desempeño, evaluar estas necesidades y entregar soluciones tanto de capacitación como de motivación que resuelvan los problemas detectados.

Para diseñar el o los cursos para resolver estas necesidades, recomienda hacer las siguientes preguntas importantes:

1. ¿Qué habilidades enseñadas en el curso están usando las personas en el trabajo?
2. ¿Cuáles habilidades enseñadas en el curso no están usando las personas en el trabajo?
3. ¿Cuándo las habilidades no se transfieren al trabajo?
4. ¿Cuáles son las razones principales?
5. ¿Los resultados de los seminarios son similares en todos los departamentos o grupos?

Tipos de decisiones importantes.

1. ¿Debería hacerse algún cambio en la acción de capacitación para que tuviera mayor impacto?
2. ¿Debería hacerse algún cambio al medio ambiente de trabajo para que pueda ocurrir un impacto?
3. ¿Debería continuar esta acción de capacitación o debería detenerse?

Finalmente, una vez evaluado los costos de los problemas se recomienda calcular la rentabilidad de la acción de capacitación, comparando la inversión total de ésta con la mayor productividad o la disminución de costos involucrados.

6. CONCLUSIONES.

Las nuevas épocas hacen necesarias nuevas formas de pensar y ver la realidad. Las ideas que ayer fueron útiles hoy lo más seguro es que ya no lo sean. Quienes pretendan seguir siendo competitivos manejando conceptos perimidos dejarán de tener la capacidad de confrontar con posibilidades de triunfo en la nuevos campos de competición.

Ante el inminente cambio de las Instituciones del Estado, es indispensable para seguir subsistiendo, bajo la norma de ser útiles,: modificar positivamente sus conocimientos y posturas de frente a las nuevas realidades. Es necesario reconstruir constantemente las ideas y conceptos para hacer viable la organización en el mediano y largo plazo.

Los gustos y necesidades de los usuarios mutan, el funcionamiento de la economía también, los cambios sociales, tecnológicos, científicos y políticos repercuten día a día, haciendo de la vida en sociedad un factor en continua evolución. De allí la imperiosa necesidad de formar, capacitar, gestionar los conocimientos como una forma de dar respuesta al cambio continuo. Es así como la gestión del conocimiento la gestión de la capacitación la gestión de la formación en valores y la gestión del cambio se entrelazan en la búsqueda de la adaptación de la institucionalidad a su nuevo entorno.

La capacitación, el conocimiento deben ir mucho más allá de la reacción a los cambios que se generan, para pasar a ser artífice de la promoción del cambio, generando nuevas reglas de juego.

Los Gobernantes, funcionarios y servidores públicos en general, deben ser concientes de que los conocimientos se vuelven obsoletos, y se deprecian con el transcurso del tiempo, y nunca de manera tan rápida y veloz como en la actualidad. Es por ello que muchas empresas de clase mundial han instalado en su órbita universidades con el objeto de perfeccionar a sus directivos y personal de manera constante a los efectos de

mantener conocimientos competitivos y así tener la capacidad de generar estrategias de alto valor, el sector público no puede permanecer ajeno a aquello.

Propiciemos pues el cambio, la formación, la revalorización, las responsabilidades, la ética en la acción en el manejo de la cosa pública.

7. BIBLIOGRAFIA

Gerencia Moderna – Robert Séller – Ediciones Macchi – 1994

Administre el conocimiento – Probst / Raub / Romhardt – Prentice Hall – 2001

Productividad Total – John G. Belcher – Editorial Granica – 1991

Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz – Stephen R. Covey – Editorial Paidós – 1989

La Quinta Disciplina – Peter M. Senge – Ediciones GRANICA S.A. - 2003 8va Edición

La Motivación - Jaime Nelson Vargas - Editorial Trillas -1993 2da Edición.

Administración de los Recursos Humanos - Chiavenato Idalberto - Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá -1994. 1era Edición.

El Comportamiento Humano en el Trabajo - Kirkpatrick, Davis. . 3era Edición. Edit McGraw-Hill / Interamericana. 1991- 3era Edición.

El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos - Ruiz Germán. 1999 Lima.

