

Desactualizado
Plan. Nacional de
Capacitación
dec. 1567 - 1572.

POLITICAS DE CAPACITACION

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL

PRESENTACION

El Departamento Administrativo del Servicio Civil presenta en esta Carta Administrativa algunas nociones generales sobre capacitación, con el propósito de orientar las actividades que las entidades del Estado realizan en bien del personal y de la Administración.

En la parte inicial se hace relación a la conceptualización de formación previa y posterior al ingreso al Servicio Público, objetivos, áreas y proceso de la capacitación, continuando con una breve descripción del Subsistema Nacional de Formación, Especialización, Capacitación y Perfeccionamiento de servidores estatales y sus objetivos, sin olvidar la base legal o normas existentes sobre capacitación. Estos aspectos han sido elaborados por la División de Desarrollo de Recursos Humanos eje de dicho subsistema.

Para finalizar y como complemento de estos aspectos, se publican dos artículos extractados, uno de la "Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas" y el otro, de la Revista del SENA "Formación Profesional y Desarrollo" donde se resalta y considera la capacitación del personal como motor de cambio en las instituciones.

Al entregar esta nueva edición, es nuestro deseo que los conceptos aquí consignados, sirvan de guía a los funcionarios encargados de su administración en las Entidades Oficiales.

INTRODUCCION

Durante 26 años el Departamento Administrativo del Servicio Civil ha venido trabajando en beneficio de los funcionarios y de la administración pública, procurando que su labor tanto en materia de carrera administrativa como en las áreas de nomenclatura y clasificación de cargos, de salarios, de selección, de evaluación del desempeño, de capacitación, de bienestar social, de registro y control y de información, subsistemas integrantes del sistema de administración de personal, sea conocida no solo a nivel nacional, sino también departamental y municipal.

Es sabido que producir un cambio fundamental en el comportamiento de la función pública o Servicio Civil Colombiano no es tarea fácil, pues ésta debe ser integral, y ello implica romper una serie de esquemas arraigados en nuestros patrones culturales; tampoco puede ser el trabajo de unos meses o de unos años porque es un proceso y como tal es dinámico y debe perfeccionarse y adecuarse permanentemente a la evolución de las condiciones políticas, económicas, sociales y a los nuevos sistemas y tecnologías.

La decisión de producir un cambio estructural y funcional en este campo y la dinámica que ello genera, conlleva para el gobierno, para el Departamento Administrativo del Servicio Civil, para los organismos vinculados a la gestión científica de personal y para la alta dirección de la administración en todos sus niveles, un compromiso serio y responsable. Esta conjugación de acción debe dar como resultado la implantación de un sistema de administración de personal y de una carrera que represente efectivamente un beneficio para el empleado y para el Estado. Con razón se ha dicho que la "Administración son hombres en acción", pues un cuerpo de funcionarios animados por un ideal de ayuda a la comunidad con un sentido responsable de vocación de Servicio Público, de entusiasmo por los asuntos estatales y respetuoso del estado de derecho, le da la solidez que requieren nuestras instituciones y son una garantía para el equilibrio y dinámica que requieren nuestros planes de desarrollo.

En concordancia con la política de gobierno en la materia y con lo anteriormente expuesto, el Departamento Administrativo del Servicio Civil considera que sus acciones deben orientarse en forma prioritaria hacia:

1. La modernización del sistema de administración de personal, de sus normas rectoras y de su gestión, para lograr eficacia en la prestación de los servicios a la comunidad.
2. El ajuste y modernización de la estructura y funcionamiento interno del Departamento Administrativo del Servicio Civil.
3. La determinación de directrices y reglamentos y promoción de todos los aspectos relacionados con el desarrollo integral de personal.
4. La investigación y producción de tecnologías en materia de función pública.
5. El logro de una mayor interdependencia e interrelación entre los organismos del sistema de personal y de éstos con los demás organismos públicos respetando la autonomía, mientras ello sea posible.
6. La colaboración a nivel de Staff con la alta dirección de la administración en el diagnóstico de problemas y elección de alternativas que se traduzcan en planes y programas concretos que favorezcan, la eficacia de la administración.
7. Establecer y fortalecer un centro de cómputo que permita al Departamento Administrativo del Servicio Civil y al gobierno contar con un subsistema de información eficaz para la gestión de personal.
8. Establecer, desarrollar y mantener un subsistema de coordinación, vigilancia, control y evaluación de la gestión de personal en el sector público.

Dentro del contexto expuesto, el incremento del recurso humano para facilitar la evolución de la carrera del servidor público y la prestación de los servicios, juega un papel de trascendental importancia. Es así como el progreso del funcionario público debe enmarcarse dentro de una perspectiva de formación, capacitación y perfeccionamiento acorde con el sentido y énfasis de los planes y programas de desarrollo, ya que las posibilidades de ejecución y el grado de eficacia en el logro de sus objetivos, dependen en alto grado de la capacidad de decisión de los funcionarios públicos encargados de llevarlos a cabo. De igual manera la competencia y dedicación de éstos es el factor primordial en la capacidad del gobierno para abordar con éxito los programas nacionales.

Debido a su importancia es conveniente que, así como en las demás funciones de

personal exista una política definida y un subsistema nacional de formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento que cuente con una red estrechamente coordinada en que las unidades sectoriales lleven a cabo el diseño y ejecución de los programas específicos y la unidad central al dictar las normas y políticas generales, promueva el desarrollo cada vez mas cimentado del subsistema en su totalidad.

De esta manera el nivel central tiene la posibilidad de poseer una perspectiva global del subsistema, establecer comparaciones entre los diversos sectores responsables de la capacitación, habilitándolo para dictar las normas, políticas generales marcos de referencia global, lineamientos metodológicos y demás medidas tendientes a robustecer las unidades periféricas y a su vez éstas tienen la ventaja de que conociendo muy de cerca los problemas institucionales puedan ajustar todo el marco conceptual a las necesidades específicas de las entidades.

La capacitación concebida como sistema, colabora en el mejoramiento de la cantidad y calidad de los servicios públicos que debe prestar la administración a la comunidad.

El subsistema nacional de formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento es el conjunto integrado de políticas, normas, técnicas y procedimientos implementados, desarrollados y aplicados por organismos y unidades técnicas especializadas, con el propósito de lograr el progreso personal y profesional de los funcionarios para el cumplimiento de las metas del Gobierno, la tecnificación de la administración pública y la eficiencia en la prestación de los servicios.

El desarrollo de Recursos Humanos es el proceso que conduce a lograr en el funcionario su realización personal y satisfacción en el trabajo, el aporte creciente a la entidad y su motivación permanente para desempeñar el rol que le corresponde en la función social de la organización. Por lo tanto, la capacitación de personal no debe circunscribirse a proporcionar conocimientos e información y a perfeccionar habilidades y destrezas para desempeñar determinados puestos de trabajo sino que debe concientizar a cada funcionario para que sea el motor de su propio desarrollo y de su autoformación, considere su trabajo como aporte a una obra común, posea sentido de pertenencia hacia su entidad y la mística necesaria para unir sus esfuerzos a los de otros individuos alrededor de las metas y objetivos de trabajo asociado, característica esencial de la función pública a fin de lograr la satisfacción de las necesidades colectivas.

En la presente publicación se consignan algunos conceptos fundamentales del proceso dinámico y continuado que el Departamento a través de la División de Desarrollo de Recursos Humanos viene adelantando y divulgando en las entidades, para la óptima realización de los programas de capacitación de personal.

LA CAPACITACION Y LOS PROGRAMAS INSTITUCIONALES

Los planes y programas de capacitación deben guardar, una estrecha relación con los programas sustantivos, de asesoría y de apoyo en cada institución. La capacitación concebida como un subsistema del sistema de personal y enmarcada dentro del ámbito organizacional otorga beneficios importantes al empleado y a la entidad pues su valor intrínseco e influencia aumentan en la medida en que se le utiliza en función de objetivos y programas institucionales definidos, es decir con un fin o propósito. Por esta razón y sin desconocer que ella debe centrarse en el funcionario, su concepción y filosofía se orienta hacia la realización de los intereses primordiales de las organizaciones y del Estado.

I. Formación Previa y Formación Posterior al Ingreso al Servicio Público o Capacitación

La formación previa al ingreso al servicio público corresponde a la preparación recibida por los individuos, antes de ser nombrados como empleados. Esta formación es impartida por instituciones del sistema educativo formal (escuelas, institutos y universidades) en los cuales se prepara a la persona para desempeñar un arte, ocupación u oficio.

Dentro de la formación previa se asimila la experiencia acumulada en otros cargos, sus aptitudes, actitudes y demás atributos que posea. Esta formación es el punto de partida para la formación posterior al ingreso al servicio público.

La formación posterior al ingreso al servicio público, o capacitación, corresponde a la preparación recibida por el funcionario desde el momento de su nombramiento hasta su retiro. A través de ella se prepara para desempeñar mejor su puesto de trabajo, o funciones de superior jerarquía y/o lograr el desarrollo de su carrera de servidor público. Esta capacitación es impartida por entidades especializadas del Estado como la Escuela Superior de Administración Pública, los centros oficiales de capacitación, instituciones públicas o privadas o las mismas entidades.

II. Objetivos de la Capacitación en el Sector Público

Entre los principales objetivos tenemos:

1. Lograr el mejoramiento de la administración pública y contribuir a su modernización, ya que la capacitación no es más que uno de los medios de introducir reformas o mejoras en dicha administración.
2. Asegurar el buen manejo de los asuntos estatales.

3. Aumentar la eficiencia, entendida ésta en términos de que la capacitación de los funcionarios signifique el logro de los fines institucionales mediante el empleo del menor número posible de recursos humanos, financieros y materiales.
4. Contribuir al perfeccionamiento tanto de las actividades gerenciales como operativas.
5. Promover la elevación de la moral administrativa, el nivel de satisfacción del funcionario, el espíritu de grupo, la lealtad institucional, de progreso en la carrera y de compromiso con las metas del gobierno.
6. Acelerar el proceso de aprendizaje de los funcionarios y facilitarle el desarrollo de su carrera de servidor estatal.

III. Areas de la Capacitación

Las áreas de la capacitación son: la de las "actividades formales" y la de las "actividades especiales".

A. ACTIVIDADES FORMALES

Comprenden una serie de etapas claramente definidas en el tiempo, con metodología y contenidos específicos y con duración delimitada, dentro de cierta flexibilidad.

Las actividades formales comprenden seis etapas a saber:

1. ORIENTACION AL SERVICIO PUBLICO

Es el proceso encaminado a establecer compromiso entre el nuevo funcionario y la administración, hacerle partícipe de la familia de servidores estatales, de su rol de funcionario público como agente de cambio y servidor de la comunidad; introducirlo en las funciones propias de la Rama Ejecutiva del Estado y a relacionarlo con las principales normas y principios que rigen la función pública colombiana.

Como programa fue creado mediante el decreto 1726 de 1976 con el nombre de "Programa Nacional de Orientación al Servicio Público" y su dirección y ejecución le fue asignada a la División de Desarrollo de Recursos Humanos del DASC, con la colaboración de la Subdirección de adiestramiento de la ESAP, dada la naturaleza y funciones que desarrollan estos dos organismos. En la actual administración, con la finalidad de ampliar su radio

de acción se ejecutará con la metodología de capacitación a distancia.

Los principales objetivos de la orientación al servicio público son:

- a. Explicar la importancia de trabajar con y para la administración
- b. Fomentar entre el personal que ingresa al servicio público, la determinación del compromiso que se adquiere con el desarrollo del país.
- c. Ambientar al funcionario dentro de la administración pública
- d. Relacionar al nuevo funcionario y propiciar un intercambio de ideas con otros empleados que también se vinculan por primera vez a la administración pública.
- e. Explicar la política gubernamental
- f. Informar sobre el estatuto orgánico de personal, el régimen salarial vigente, la ética administrativa, los delitos contra la administración pública y el plan de desarrollo.

2. INDUCCION - RECIBIMIENTO E INFORMACION A NUEVOS FUNCIONARIOS

Es el proceso encaminado a facilitar la ubicación del nuevo funcionario en la entidad a la cual va a prestar sus servicios. El recibimiento e información a nuevos empleados debe orientarse fundamentalmente hacia aquellos aspectos que sean de vital importancia para el nuevo empleado en cada entidad, procurando que la información recibida le facilite la integración al grupo y a la actividad específica que va a desarrollar.

Los principales objetivos del recibimiento e información son:

- a. Lograr que el empleado obtenga el sentido de pertenencia hacia su entidad.
- b. Proporcionar al empleado información acerca de la estructura orgánica y funcional de la entidad, así como de su ubicación en la Rama Ejecutiva del Poder Público.
- c. Dar a conocer al funcionario las normas y procedimientos de la entidad.

- d. Relacionarlo con los demás funcionarios de la entidad y darle a conocer las instalaciones físicas.

El recibimiento e información puede llevarse a cabo a través de diferentes programas como son: Programas en la práctica, programas de reuniones, combinación de reuniones y prácticas, programas de visitas e instrucción programada. Para determinar el tipo de programas que debe desarrollarse en la entidad en un momento determinado, es necesario analizar aspectos tales como forma de vinculación, número de funcionarios participantes, nivel jerárquico, experiencia y áreas en las cuales va a desempeñarse, tipo de actividades de desarrollo de la entidad y recursos físicos y financieros disponibles.

El programa de recibimiento e información debe contener como mínimo lo siguiente:

- a. Breve historia de la entidad
- b. Objetivos
- c. Estructura política, funciones y programas
- d. Sector al cual pertenece la entidad y servicios que presta
- e. Régimen salarial, disciplinario y normas de seguridad
- f. Programas de bienestar social (actividades recreativas y culturales).
- g. Trámites referidos a los puntos anteriores y requisitos para cada uno de ellos.

Además, en forma general y con referencia a las funciones del área debe explicarse la organización, funciones, programas generales y cualquier otra información que a juicio de los funcionarios encargados de la inducción consideren conveniente y oportuna.

Los métodos, materiales y ayudas deben ser acordes con el tipo de programa elegido: inductivo, deductivo, analítico, sintético y acompañarse con técnicas de participación. Además deben utilizarse ayudas audiovisuales modernas y relacionadas con el tipo de programa que se escoja. El programa debe ser objeto de evaluación cuantitativa y cualitativa y someterse a un seguimiento para determinar los ajustes que la práctica del mismo, señale como conve-

nientes.

3. CAPACITACION INICIAL

Es el proceso mediante el cual se informa y orienta al funcionario que ingresa o que ha sido trasladado o ascendido, sobre los aspectos teórico-prácticos de su empleo.

Los principales objetivos de la capacitación inicial son:

- a. Facilitar la ambientación e integración del nuevo funcionario al grupo de trabajo.
- b. Proporcionar conocimiento sistemático de las tareas a él encomendadas y de los principios técnicos y procedimientos para su desarrollo.
- c. Explicar al funcionario los programas que adelanta la oficina y las relaciones de ésta con otras dependencias.

Esta capacitación debe planearse en forma técnica y racional por el Jefe inmediato del respectivo funcionario y debe obedecer a las características propias del empleo, por lo tanto los patrones de instrucción y los criterios de evaluación varían de acuerdo con la jerarquía del cargo, las funciones, el nivel educacional y las experiencias del nuevo funcionario.

Esta etapa, con frecuencia se descuida y tiende a efectuarse de manera muy informal dando por obvios muchos de los aspectos del rol de la oficina y con el tiempo se exige al funcionario o se le sanciona por hechos que nunca se le explicaron o se le dieron a conocer con la trascendencia e importancia que tenían.

Para realizar la capacitación inicial existen varios tipos de programas, desde los sencillos con una corta duración hasta los cursos formales y especializados. Esta etapa puede efectuarse a través de la práctica, de cursos cortos, seminarios, pasantías, visitas de observación, o cursos formales especializados en institutos o universidades según el caso y específicamente para funciones propias del sector gobierno, ej: correos, impuestos, aduanas, servicios aeronáuticos, etc. Muchos se efectúan parte en el trabajo y parte en cursos formales.

Los principales aspectos que debe contener un programa de capacitación inicial son:

- a. Objetivos y programas de la respectiva oficina y sus antecedentes.
- b. Lenguaje técnico utilizado, si existe.
- c. Normas y reglamentos de la oficina, tanto internos como para atención al público.
- d. Sistemas y procedimientos propios de la oficina.
- e. Metodología empleada para la presentación de trabajos e informes.
- f. Manejo de equipos y elementos de trabajo.

Dadas las características de esta etapa, la metodología debe ser sencilla, muy práctica, utilizando los documentos y modelos que se emplean en el ejercicio del cargo.

La evaluación práctica de los programas puede desarrollarse a través de seguimiento directo, de acuerdo con los criterios que se hayan determinado en la planeación y por medio de cuadros record que muestren el progreso en el desarrollo de las funciones esenciales y auxiliares. Para los demás programas deben utilizarse sistemas mixtos de evaluación académica y en la práctica.

4. ADIESTRAMIENTO

Es el proceso continuo y sistemático dirigido a la adquisición de conocimientos, desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas y al mejoramiento de las actitudes que contribuyan directamente al cabal desempeño de las funciones propias del cargo.

Los principales objetivos de esta etapa son:

- a. Preparar y desarrollar a los empleados para el mejor desempeño de las funciones específicas del cargo.
- b. Procurar el desarrollo personal y profesional del empleado.
- c. Fortalecer y desarrollar la organización.

La etapa de adiestramiento, por estar referida a necesidades colectivas de la organización, requiere un proceso mucho más técnico, de planeación, programación, ejecución, control, evaluación y se-

guimiento, que facilite la identificación clara de tales necesidades y determinar prioridades de acuerdo con los requerimientos y las políticas institucionales. Los programas de adiestramiento deben articularse con las demás etapas de la capacitación y efectuarse de manera responsable atendiendo siempre al bien de la administración y de sus funcionarios. Las etapas a cumplir para la determinación de estos programas son: estudio de necesidades, identificación de prioridades, conjugación de prioridades y políticas, compromiso de la alta dirección, elaboración del plan específico, adopción y divulgación de la programación, ejecución, control, evaluación, seguimiento, ajustes y reprogramación. Dichas etapas se modificarán de acuerdo con la entidad ejecutora, pero así se contrate su ejecución, el coordinador del programa o el Jefe de Capacitación no queda relevado de dirigir, supervisar y controlar las fases de su desarrollo. Este aspecto a menudo se olvida y cuando terminan los programas y no se obtienen los resultados esperados se proyecta hacia la entidad con quien se firmó el convenio, toda la responsabilidad del fracaso del respectivo plan.

La programación de las actividades de adiestramiento debe ser al detalle, la metodología eminentemente participativa y los contenidos prácticos, pues no se está dentro del campo del medio educativo formal.

Debe tenerse especial cuidado tanto con la selección y orientación de los instructores, como con la selección y clasificación de los adiestrandos, esto facilitará el proceso enseñanza-aprendizaje. Así mismo, es conveniente no perder de vista los elementos de la didáctica del adiestramiento y el papel que cada uno debe cumplir para lograr los objetivos propuestos. Estos elementos son: políticas, finalidades y objetivos, normas, institución, adiestrado, instructor, contenidos, métodos y evaluación.

5. CAPACITACION PARA ASCENSO

Es el proceso orientado a preparar al empleado para desempeñar funciones de superior jerarquía en la misma área o en un área diferente a aquella en la cual se venía desempeñando y para lo cual de acuerdo con la medida de su potencial, tiene las aptitudes y conocimientos básicos requeridos.

Los programas de capacitación para ascenso, necesariamente deben estar conectados a una política expresa de la dirección del organismo y a un programa de desarrollo de recursos humanos, de lo contrario las actividades que se emprendan estarán conde-

nadas a tener muy poco éxito y crean malestar dentro de la organización.

Los objetivos principales de la capacitación para el ascenso son:

- a. Facilitar la promoción de los funcionarios dentro de la misma entidad, cambiando el concepto de la antigüedad como único elemento importante para el ascenso.
- b. Preparar los futuros ejecutivos de la organización, mediante el desarrollo de sus potencialidades y el perfeccionamiento de las habilidades gerenciales y/o de supervisión.
- c. Estimular y promover el interés del funcionario por su constante superación.

El programa de capacitación para ascenso, debe ser elaborado cuidadosamente y responder a un estudio detallado de los cargos que se piensan proveer, a los índices de movilidad y rotación y a la capacitación administrativa requerida para la ejecución de los programas vigentes o de los nuevos que se piensan adoptar. En la planeación de este tipo de programas deben analizarse aspectos tales como: políticas de los directivos frente a la capacitación para ascenso, recursos humanos disponibles, los cuales deben detectarse previamente a través de medios idóneos, índices de movilidad, retiros, jubilaciones, prejubilados, capacidad administrativa de la entidad, proyección del organismo en cuanto a programas o nuevas áreas de competencia, cambios de procedimientos y frecuencia de reestructuraciones.

Los programas de capacitación para ascenso pueden desarrollarse a través de actividades formales como cursos específicos, talleres, laboratorios, etc. Para los mandos superiores pueden ejecutarse a través de las modalidades enunciadas pero su diseño debe corresponder más al área administrativa, de gerencia y dirección que a la parte de materias o áreas específicas del conocimiento.

Esto también cambia el diseño metodológico y el período de duración.

La evaluación y seguimiento es el instrumento más importante para un programa de capacitación para ascenso pues de él depende en gran parte la continuidad del mismo.

6. PERFECCIONAMIENTO

Es el proceso dirigido a preparar a los funcionarios en campos más amplios de la administración o sobre aspectos generales o específicos de una determinada área.

Los objetivos del perfeccionamiento son:

- a. Fortalecer y desarrollar la organización
- b. Contribuir al desarrollo de la carrera del funcionario público.
- c. Procurar el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- d. Facilitar la ubicación de funcionarios que por diferentes razones se encuentran en áreas donde su potencial no puede desarrollarse en forma efectiva.

Los programas de perfeccionamiento facilitan más la conjugación de los intereses del individuo frente a la organización, al igual que las actividades especiales de capacitación.

B. ACTIVIDADES ESPECIALES

Son el mecanismo mediante el cual se estructura el vínculo de relación y cooperación entre el funcionario y la institución a la cual presta sus servicios. Se orientan a lograr la armonía entre intereses del organismo y de los empleados. Aunque éstos deben ser sistemáticos e intencionales no pueden ubicarse en un tiempo determinado y su radio de acción es más amplio y flexible. Las actividades especiales de capacitación deben desarrollarse simultáneamente con las formales para que se traduzcan en su refuerzo y complemento.

Los principales objetivos de las actividades especiales de capacitación son:

- a. Propiciar una continua actualización de los empleados en lo referente a planes y programas institucionales y los específicos que ejecutan las dependencias.
- b. Contribuir a establecer canales permanentes y formales de intercambio de experiencias a todos los niveles administrativos.
- c. Lograr a través de acciones cortas pero de impacto tanto a nivel técnico como institucional, motivación, satisfacción e interés por

los asuntos estatales.

- d. Elevar la moral administrativa y lograr un mayor compromiso con las metas institucionales.
- e. Contribuir al mejoramiento del flujo de las comunicaciones internas y externas, facilitando el desarrollo de los procesos administrativos.
- f. Disminuir las repúblicas independientes, los celos profesionales y entre unidades.
- g. Propiciar y estimular el trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes dependencias.
- h. Fomentar las buenas relaciones interpersonales
- i. Presentar un contenido más humano y social de las actividades que se realizan dentro de una organización.

Es importante anotar que dichas actividades son diferentes a las desarrolladas por la función de Bienestar Social.

Para la planeación de las actividades especiales de capacitación se requiere cumplir las etapas de diagnóstico (de vital importancia), programación específica, ejecución, control, evaluación y seguimiento.

Durante la ejecución y debido a las características especiales del programa es conveniente controlar permanentemente el grado de motivación de los funcionarios. Las expectativas que surgen en los individuos y los grupos, la dinámica en la ejecución de los proyectos, las sugerencias de todas las personas involucradas en el proceso y todos aquellos aspectos que en determinado momento pueden generar un conflicto sobre todo cuando se encuentran situaciones difíciles en una entidad.

IV. Proceso de la Capacitación

Consiste en la determinación y conjugación de las diferentes variables que inciden en la capacitación para proyectar planes integrales y consistentes de desarrollo de recursos humanos en las entidades públicas.

El proceso de la capacitación comprende cuatro etapas que deben desarrollarse técnicamente y de manera secuencial con la finalidad de asegurar un máximo de eficacia en el logro de los objetivos propuestos.

1. ESTUDIO DE NECESIDADES

Las necesidades de capacitación son aquellos cambios que deben efectuarse en los empleados, mediante acciones educativas para mejorar su comportamiento y actitud, frente a patrones institucionales determinados técnicamente. Los principales pasos para efectuar un estudio de necesidades son la recolección de información, tabulación y análisis de los datos y elaboración del informe.

2. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

Esta etapa consiste en establecer prioridades, considerar los recursos, la administración, el contenido y el método requerido para su desarrollo. Esto equivale a la formulación del programa general de capacitación.

En la programación de la capacitación deben determinarse: los objetivos generales y específicos, las estrategias para promover la capacitación, a quienes debe capacitarse, la orientación hacia la parte cognoscitiva, de habilidades y destrezas o de actividades, la coordinación, los instructores, el presupuesto, el contenido de la capacitación, los métodos, las ayudas, los materiales, las matrículas y sistema de evaluación.

3. EJECUCION DE LA CAPACITACION

Comprende el desarrollo de la programación prevista. Durante esta etapa es importante tener en cuenta ciertos detalles que contribuyen al éxito de la misma como son: control de calendarios, asistencia, horarios, duración de sesiones, instalaciones locativas, etc., verificación de la relación de lo programado, lo enseñado y los intereses de los participantes; captar y analizar las reacciones y sugerencias de los instructores, líderes y adiestrandos; efectuar los ajustes a las necesidades presentes y supervisar el rendimiento de los instructores y coordinadores. Como puede observarse la fase de ejecución es de gran importancia para el éxito de un programa y frecuentemente se piensa que solamente consiste en trasladar la responsabilidad a un instructor.

4. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Esta fase consiste en valorar y medir mediante criterios todas las actividades de capacitación que se han ejecutado, con el propósito de determinar el logro de los objetivos propuestos, mejorar aquellos aspectos en los cuales se observan deficiencias y obtener el éxito alcanzado por los programas.

En el proceso de evaluación conviene tener en cuenta tres momentos diferentes como son: evaluaciones, parciales, evaluaciones finales y seguimiento. Además debe diferenciarse la evaluación del proceso mismo del adiestramiento y del plan de adiestramiento desde el punto de vista de la calidad y cantidad.

La evaluación y seguimiento del plan de adiestramiento debe programarse al detalle, englobando todos los aspectos que participan en el proceso, desde los objetivos hasta materiales y ayudas didácticas.

El seguimiento para que sea integral debe incluir patrones para evaluar cambio de actitudes, desarrollo de habilidades y destrezas, integración de los conocimientos teórico-prácticos, apreciaciones de los Jefes y adiestrandos, cambio en los procedimientos como resultado del adiestramiento y comparación de los objetivos con los logros.

El seguimiento puede llevarse a cabo a través de la observación directa, instrumentación de cuestionarios y elaboración de informes, comunicaciones con las entidades ejecutoras del adiestramiento, comparaciones de patrones de recibimiento y análisis de informes de los adiestrandos y de los coordinadores de los programas de adiestramiento.

5. ELABORACION DEL INFORME DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

Una vez finalizado el plan de adiestramiento, es importante elaborar un informe completo de todas las actividades cumplidas incluyendo los resúmenes de las tabulaciones de las diferentes evaluaciones, las observaciones y sugerencias recibidas para futuros programas, los aciertos logrados, los obstáculos presentados en el desarrollo, las proyecciones y actividades complementarias que considera la unidad de capacitación deben ejecutarse para continuar con los programas en esta área. Este informe debe ser dado a conocer a todos los directivos de la institución a través de una reunión especial en la cual se discuta ampliamente por parte de la alta dirección los beneficios y los inconvenientes, si los hay, de la ejecución de planes de esta naturaleza.

Nota: Por no considerarlo estrictamente necesario para el fin inmediato, se ha omitido en este documento el resumen correspondiente a los métodos, técnicas, ayudas y materiales didácticos en el proceso de la capacitación.

**V. Subsistema Nacional de Formación, Especialización
Capacitación y Perfeccionamiento de Servidores
Estatales**

Este subsistema como una de las partes integrantes del sistema de administración de personal, conforma una de las piezas o elementos fundamentales del engranaje organizativo de dicho sistema, cuyo eje central es el Departamento Administrativo del Servicio Civil.

Como en todo sistema es necesario que cada uno de sus componentes estén convenientemente dispuestos, de tal forma que los diversos procesos, tanto internos como externos, que se den e influyan en el interior del subsistema sean aprovechados óptimamente con el fin de contribuir al logro de los objetivos planteados durante la programación de las actividades a realizar. Es de esta forma y a través de políticas definidas, normas y procedimientos, desarrollados y explicados, y con la coordinación de los organismos y unidades técnicas, que la División de Desarrollo de Recursos Humanos como eje del subsistema, logra su propósito de desarrollar personal y profesionalmente los funcionarios al servicio del Estado y contribuye a la tecnificación de la Administración Pública.

Como en toda actividad programada, organizada y coordinada, el subsistema nacional de formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento de servidores estatales ha encaminado sus acciones a la obtención de objetivos claramente definidos que constituyen el quehacer del subsistema. Tales objetivos se presentan a continuación:

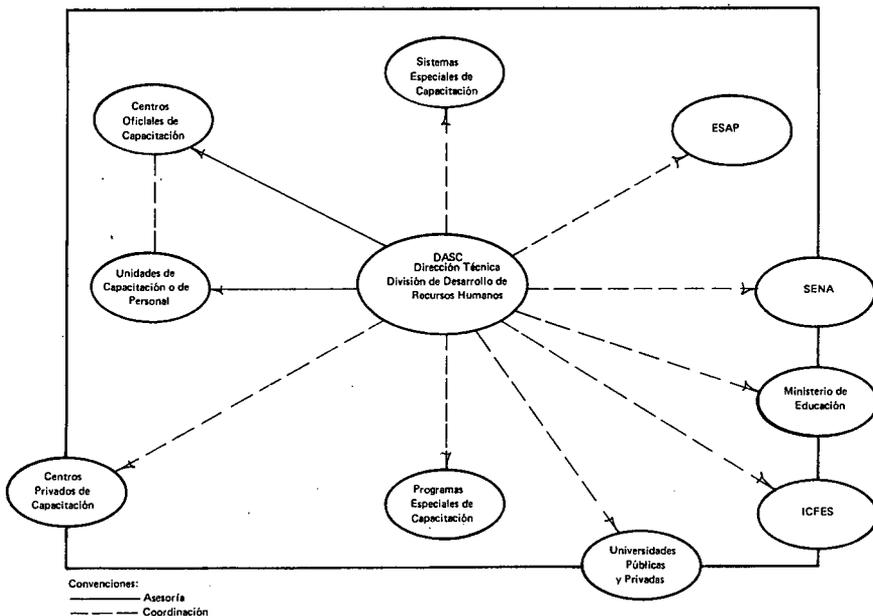
1. Mejorar la calidad de la formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento en el área de la administración pública.
2. Lograr el mejoramiento de la administración pública y contribuir a su modernización, tecnificación y adecuación a las necesidades y demandas reales del país.
3. Servir de soporte a los aspectos dinámicos de la carrera de los funcionarios públicos, promoviendo el interés por el trabajo conducente al "progreso en la carrera" en el sentido de que el aumento de esfuerzos y de la capacidad personal significan una ampliación de los horizontes de los funcionarios al prepararlos para el desempeño de sus funciones, de otras de mayor jerarquía y responsabilidad y capacitarlos para alcanzar el límite máximo de sus posibilidades.
4. Racionalizar, encausar y dirigir los diversos recursos con que cuenta el Estado para el desarrollo del recurso humano hacia políticas, objetivos y metas coherentes con las proyecciones gubernamentales, las

necesidades del Estado, de la comunidad y de sus funcionarios, con unidad de criterios.

5. Establecer y desarrollar mecanismos de coordinación intra, e inter-institucional que faciliten el desarrollo armónico de las actividades en este campo.
6. Dotar a la administración de un cuerpo sólido y profesionalizado de servidores estatales.
7. Facilitar el intercambio de experiencias entre los diferentes componentes del subsistema y de éstos con instituciones nacionales e internacionales que desarrollen funciones afines o complementarias.
8. Elevar la moral del funcionario, su nivel de motivación, de vocación de servicio público y fortalecer el espíritu de solidaridad grupal y lealtad institucional.
9. Formar a los futuros dirigentes de la administración pública.
10. Especializar a los cuadros directivos del estado en los aspectos concernientes a la administración estatal.
11. Desarrollar el potencial ejecutivo y contribuir al perfeccionamiento de las actividades gerenciales en el sector público.
12. Lograr un cambio de actitudes en los funcionarios de todos los niveles del Estado, a través del conocimiento y comprensión del rol de servidor público.
13. Promover el interés por el trabajo, por el desempeño efectivo de las funciones asignadas y por el progreso personal.
14. Promover los estudios e investigaciones en el campo de la administración y específicamente en lo pertinente al desarrollo del recurso humano.
15. Crear una tecnología propia del área del desarrollo de recursos humanos al servicio del Estado y proyectarla a través de sus unidades periféricas.
16. Contribuir a la difusión sistemática del conocimiento de nuevas técnicas administrativas para asegurar el buen manejo de los asuntos estatales.

17. Propiciar la formación, perfeccionamiento y actualización de un cuerpo especializado de docentes en el campo administrativo tanto para los niveles de pregrado y postgrado de la educación formal, como de docentes de la capacitación que aseguren el desarrollo normal y adecuado de los programas propuestos.
18. Propiciar la modernización de los procesos técnico-pedagógicos en cada uno de los niveles de enseñanza.

SUBSISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN, ESPECIALIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE SERVIDORES ESTATALES



VI. Normas Relacionadas con la Capacitación de los Empleados Oficiales

Le corresponde al Departamento Administrativo del Servicio Civil a través de la División de Desarrollo de Recursos Humanos, adelantar acciones tendientes al desarrollo del Subsistema Nacional de Capacitación, como se estipula en las normas dictadas por el gobierno, principalmente en el Decreto Ley 2400 de 1968, en lo referente a la fijación de políticas y planes generales en el área, determinación de necesidades, formulación, ejecución, eva-

luación de los programas específicos y financiación, lo mismo que las obligaciones de las entidades de proporcionar capacitación y los deberes que adquieren los funcionarios, como también lo referente al funcionamiento de los centros oficiales de capacitación. Así mismo el Decreto 1950 de 1973 y el Decreto 752 de 1984 expedido en desarrollo de la política de austeridad del actual gobierno, reglamentan la norma citada anteriormente. Paralelamente los Decretos 1950 de 1973 y 147 de 1976 estipulan lo correspondiente al inventario de recursos, al igual que la elaboración del Manual Nacional de Capacitación; así mismo el Decreto 1726 de 1976 establece la orientación al servicio público de los funcionarios que ingresan a la Rama Ejecutiva del Poder Público a nivel nacional.

A continuación se describen en una forma mas detallada los Decretos y sus respectivos artículos referentes al subsistema.

A. ESTABLECIMIENTO DE LA CAPACITACION, FIJACION DE POLITICAS Y DE PLANES GENERALES EN EL AREA

1. El artículo 32 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice al respecto: "Para preparar el personal que requiere la administración, mejorar los conocimientos de los empleados y facilitar los ascensos, el Gobierno fijará una política de capacitación, que comprenderá la formación, el adiestramiento y el perfeccionamiento, de acuerdo con las necesidades y el nivel de preparación de los recursos humanos que aquella demande".
2. El artículo 33 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: "La definición de políticas en relación con la formación en administración pública y la determinación de los planes de estudio correspondientes, es responsabilidad del Ministerio de Educación Nacional y de los organismos rectores de la educación universitaria, con la colaboración de las entidades encargadas de la administración de personal al servicio del Estado".
3. El artículo 34 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: "La responsabilidad en la fijación de la política y planes generales en materia de adiestramiento y perfeccionamiento del personal en servicio, corresponde al Departamento Administrativo del Servicio Civil y a la Escuela Superior de Administración Pública, en consulta con los diferentes organismos administrativos".
4. El Decreto 1950 de 1973 en su artículo 172, dice: "Corresponde al Gobierno la fijación de la política de capacitación, adiestramiento y perfeccionamiento. La formulación de dicha política y la preparación de planes generales de adiestramiento y perfecciona-

miento le corresponde al Departamento Administrativo del Servicio Civil y a la Escuela Superior de Administración Pública, con base en las necesidades establecidas por los organismos públicos”.

5. El Decreto 752 de 1984 en su artículo 1o. dice: “Los programas de capacitación de la administración Pública tienen por objeto la formación, el adiestramiento y el perfeccionamiento del personal a su servicio, de acuerdo con las necesidades y el nivel de preparación que requiera para sus funcionarios”.
6. El Decreto 752 de 1984 en su artículo 6, dice: “Los programas de capacitación del personal docente e instructores del Ministerio de Educación Nacional, las universidades organizadas como establecimientos públicos nacionales, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y las Escuelas de formación y adiestramiento de los Ministerios y Departamentos Administrativos, se regirán por las normas especiales que los regulan”.
7. El Decreto 752 de 1984 en su artículo 13, dice: “Los programas de capacitación y bienestar social no pueden tener por objeto crear, incrementar o duplicar salarios, o remuneraciones o prestaciones sociales que la ley no tenga establecidos para los empleados públicos, ni servir para otorgar beneficios en dinero o en especie.

Salvo para el mantenimiento de derechos adquiridos, en ningún caso se podrá asignar partidas con cargo al tesoro público para financiar bonificaciones, sobresueldos, primas, prestaciones sociales, y, en general, remuneraciones extralegales, so pretexto de desarrollar programas de bienestar social”.

B. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, FORMULACION, EJECUCION, EVALUACION DE PROGRAMAS ESPECIFICOS Y FINANCIACION DE LA CAPACITACION

1. El Decreto Ley 2400 de 1968, en su artículo 35 dice: “La formulación de programas con el fin de ampliar los conocimientos, desarrollar las habilidades y aptitudes del personal en servicio y obtener un mayor rendimiento del empleado en el desempeño de sus funciones, se hará por los diferentes organismos con la asesoría del Departamento Administrativo del Servicio Civil y de la Escuela Superior de Administración Pública, con base en la investigación de necesidades y en atención a las prioridades que de la ejecución de la política general del Gobierno se deriva”.
2. El artículo 38 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: “Los organis-

mos de la administración pública tienen la obligación de determinar las necesidades de capacitación, de formular los programas correspondientes, de incluir dentro de su presupuesto los recursos necesarios para financiarlos, de determinar los empleados que deben participar en aquellos, de permitirles su asistencia en forma regular y de valorar los resultados obtenidos”.

3. El artículo 173 del Decreto 1950 de 1973 reglamentario del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: “Es deber de los organismos de la administración pública determinar las necesidades de capacitación adiestramiento o perfeccionamiento de los empleados que en ellos prestan sus servicios, formular y ejecutar los programas específicos, de conformidad con la política del gobierno”.

El Decreto 752 de 1984 en su artículo 2, dice:

4. “Cada organismo o entidad deberá señalar sus necesidades específicas en materia de capacitación, y determinar las características del personal que por sus funciones, su experiencia y sus conocimientos pueda acceder a los programas de capacitación”.
5. El artículo 177 del Decreto 1950 de 1973, dice: “En el presupuesto de todo organismo administrativo deberán incluirse las partidas necesarias para financiar los programas de capacitación y adiestramiento del personal a su servicio, sin perjuicio de las obligaciones que establece la Ley 58 de 1963 y demás disposiciones legales sobre la materia”.
6. El parágrafo del artículo 36 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: “Para la realización de las actividades de capacitación de los organismos de la administración podrán celebrar convenios entre si y con los centros educativos públicos o privados legalmente aprobados que ofrezcan programas acordes con las necesidades a satisfacer”.
7. El artículo 174 del Decreto 1950 de 1973, dice: “Los organismos públicos podrán ejecutar los programas de adiestramiento y perfeccionamiento directamente o, contratarlos con entidades públicas o privadas, debidamente calificadas, cuando estos servicios no los pueda prestar la Escuela Superior de Administración Pública. De igual manera el artículo 175 del mismo decreto al respecto dice: “Los convenios con las entidades privadas requieren la previa aprobación del Consejo Superior del Servicio Civil”.

El Decreto 752 de 1984 en su artículo 3, dice:

8. "Los programas de capacitación se organizarán periódicamente y podrán ser ejecutados directamente por los organismos y entidades públicas o, por solicitud de éstos, en instituciones docentes o especializados, preferencialmente oficiales en concordancia con lo dispuesto en los artículos 174 y 175 del Decreto 1950 de 1973. Así mismo, cuando las necesidades del organismo lo justifiquen, podrá inscribirse personal en programas ofrecidos por centros educativos públicos o privados legalmente aprobados".

C. CENTROS OFICIALES DE CAPACITACION

1. El artículo 36 del Decreto 2400 de 1968, dice: "Para realizar los programas de capacitación el Gobierno organizará los centros requeridos, tanto a nivel central como a nivel regional, los cuales operarán con base en la política, los planes y las normas señaladas por los organismos responsables de su fijación y con su inmediata asesoría".
2. El artículo 39 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: "Las entidades encargadas de impartir capacitación tendrán la obligación de desarrollar los programas utilizando sistemas adecuados a la naturaleza de los cursos, al nivel de los participantes y a los objetivos que se pretenda obtener. Igualmente deberán rendir a los organismos informes sobre el cumplimiento de los programas y el aprovechamiento de los participantes".
3. El artículo 59 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: "La Escuela Superior de Administración Pública tendrá como objetivo la enseñanza, la investigación y difusión de las ciencias y técnicas concernientes a la administración pública, y en particular, el adiestramiento y perfeccionamiento del personal al servicio del Estado".
4. El artículo 60 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: "A los demás establecimientos que se organicen para atender necesidades específicas en el campo de adiestramiento en servicio, les corresponde desarrollar sus programas de acuerdo con la política general y con la asesoría y control del Departamento Administrativo del Servicio Civil y de la Escuela Superior de Administración Pública".

De acuerdo con su ámbito de acción estos establecimientos estarán ubicados o adscritos así: los que atiendan la capacitación para un organismo exclusivamente, dependerán de ese organismo. Los que atiendan capacitación para varios organismos administrativos estarán adscritos al Departamento Administrativo del Servicio Civil.

OBLIGACION DE LAS ENTIDADES DE PROPORCIONAR CAPACITACION, Y DEBERES QUE ADQUIEREN LOS FUNCIONARIOS

1. El Decreto 1950 de 1973 en su artículo 54, dice:

“El funcionario a cuyo cargo esté el manejo del personal en los organismos administrativos o en cualesquiera de sus reparticiones, deberá recibir al nuevo empleado para facilitarle el buen desempeño de sus funciones, y para tal efecto será de su obligación:

1. Explicarle el funcionamiento del organismo, los servicios que le están adscritos y la ubicación jerárquica y física del empleo;
2. Entregarle los manuales correspondientes al organismo y al empleo de que ha tomado posesión, y
3. Presentarlo a sus superiores jerárquicos”.

Parágrafo.-

“El funcionario a cuyo cargo esté el manejo del personal en los organismos administrativos o en cualesquiera de sus reparticiones, tomará los datos necesarios para la actualización de censos de empleados públicos y para la elaboración del documento que lo acredite como funcionario de la entidad. Hará además, los registros sobre control de personal y los referentes a la seguridad y bienestar social”.

El Decreto 1950 de 1973 en su artículo 55, dice:

2. “El Jefe de la Unidad en donde deba prestar sus servicios el nuevo empleado deberá:
 1. Explicarle el funcionamiento interno de la dependencia y sus procedimientos específicos, las funciones que le competen y las modalidades de su ejercicio, y
 2. Disponer lo conducente para que le sean entregados los elementos para el ejercicio del cargo, conforme a las normas de la Contraloría General de la República”.

El Decreto 1950 de 1973 en su artículo 56, dice:

3. “Es obligación de los empleados del organismo dar al nuevo empleado las explicaciones e informes necesarios para la prestación de los servicios”.

4. El artículo 171 del Decreto 1950 de 1973, dice: "Los empleados públicos tienen derecho a recibir capacitación, para los siguientes objetivos: a) ampliar conocimientos, desarrollar las habilidades y aptitudes; b) obtener un mayor rendimiento en el desempeño de sus funciones; c) incrementar los conocimientos a efecto de poder participar en cursos que les permitan obtener promociones en el servicio; d) ingresar a la carrera administrativa, y e) recibir información en las ciencias y técnicas concernientes a la administración pública".
5. El artículo 37 del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: "El ejercicio del derecho de participar en programas de capacitación implica para el empleado seleccionado para adelantarlos, la obligación de atenderlos con regularidad, realizar las prácticas, rendir las pruebas y, en general, observar los respectivos reglamentos".
6. El artículo 176 del Decreto 1950 de 1973, dice: "Los empleados designados o autorizados para seguir los cursos a que se refiere el presente título, tienen la obligación de atenderlos con regularidad, realizar las prácticas, rendir las pruebas y observar los reglamentos correspondientes. El incumplimiento de estas obligaciones será sancionado disciplinariamente sin perjuicio de cancelar la comisión de estudios conforme al artículo 88 del presente decreto, si hubiere lugar a ello.

Los organismos públicos deberán permitirles la asistencia a los cursos y liberarlos de sus funciones habituales por el lapso que requieran las clases y prácticas."

El Decreto 752 de 1984 en su artículo 4, dice:

7. "Los aspirantes a participar en los programas de capacitación presentarán su candidatura y serán seleccionados de acuerdo con la reglamentación que para tal fin expida el respectivo organismo o entidad, de conformidad con las directrices que señale el Departamento Administrativo del Servicio Civil".

El Decreto 752 de 1984 en su artículo 5, dice:

"La asistencia a los programas de capacitación y la aprobación de los cursos en los cuales se inscriba personal se apreciarán de conformidad con las normas de la carrera administrativa, sin que por sí solos otorguen derechos a promociones".

9. El artículo 1 del Decreto 1726 de 1976, dice: "El Departamento

Administrativo del Servicio Civil, con la colaboración de la Escuela Superior de Administración Pública, tendrá a su cargo la orientación de los funcionarios que a partir de la vigencia del presente decreto, ingresen al servicio de la rama ejecutiva del poder público en lo nacional. Esta función será ejercida por la División de Desarrollo de Recursos Humanos del Departamento Administrativo del Servicio Civil y por la Subdirección de Adiestramiento de la Escuela Superior de Administración Pública”.

10. El artículo 2o, del Decreto 1726 de 1976, dice: “Para efectos de lo aquí preceptuado, los jefes de personal de los organismos de la rama ejecutiva del poder público en lo nacional, deberán suministrar periódicamente al Departamento Administrativo del Servicio Civil la relación de los funcionarios que sucesivamente vayan ingresando al servicio de dicha rama”.

E. ASESORIA A LOS ORGANISMOS PUBLICOS EN MATERIA DE CAPACITACION

El artículo 179 del Decreto 1950 de 1973, reglamentario del Decreto Ley 2400 de 1968, dice: “Corresponde al Departamento Administrativo del Servicio Civil y a la Escuela Superior de Administración Pública, la asesoría, coordinación y control de lo dispuesto en materia de la capacitación, la promoción o ejecución de los planes generales y programas de adiestramiento, y la evaluación de los mismos que deberán realizarse conjuntamente con los organismos interesados”.

F. INVENTARIO DE RECURSOS EN MATERIA DE CAPACITACION

1. El artículo 178 del Decreto 1950 de 1973, dice: “El Departamento Administrativo del Servicio Civil llevará un inventario de centros de capacitación que funcionen en el país, lo mismo que el programa de sus cursos, intensidad horaria y demás informaciones que se consideren conducentes para el desarrollo de los planes y programas adoptados por el Gobierno”.
2. El artículo 40 del Decreto 147 de 1976, dice en su literal e): “Corresponde a la División de Desarrollo de Recursos Humanos mantener un inventario actualizado sobre organismos, personal administrativo, instructores, recursos físicos, materiales y financieros, organismos gubernamentales y privados, nacionales e internacionales de interés para el desarrollo y capacidad de los recursos humanos de la administración pública”.

G. MANUAL NACIONAL DE CAPACITACION

El artículo 42 del Decreto 147 de 1976 establece en el literal e), que le corresponde a la Sección de Estudios de Capacitación de la División de Desarrollo de Recursos Humanos del Departamento Administrativo del Servicio Civil, "Elaborar y mantener actualizado el Manual de Capacitación para el sector público".

Fuentes de Consulta:

- Manual Nacional de Capacitación para el Sector Público
- Políticas del DASC en materia de Formación, Capacitación, Especialización y Perfeccionamiento
- Compilación de Normas sobre Administración de Personal, Salarios y Prestaciones de la Rama Ejecutiva del Poder Público

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con el transcurso del tiempo el concepto de Desarrollo de los Recursos Humanos ha evolucionado hasta el punto de considerarse hoy en día como el motor de toda organización capaz de satisfacer sus necesidades.

En la realización de este proceso se distinguen tres elementos esenciales:

1. La continua estimación de la competencia laboral y de sus requisitos
2. Actividades que satisfagan dichos requisitos; formación y preparación de los empleados, desarrollo organizativo, etc. y
3. Una evaluación que verifique si los objetivos propuestos se han cumplido.

El logro y desarrollo de la competencia y productividad de la fuerza de trabajo, dependen en gran parte de la utilización eficaz del conjunto creciente de conocimientos disponibles.

En líneas generales, la responsabilidad directa de desarrollar la fuerza de trabajo debe procurar que los objetivos de la organización queden asegurados por la competencia y capacidad de la propia fuerza de trabajo. Para llevarlos a efecto es necesario orientar el progreso del trabajador a las necesidades reales de capacitación para que se hagan útiles y efectivas. Si no se valoran las propias necesidades el desarrollo de los trabajadores puede llegar a ser, incluso, contraproducente. De ahí la importancia de reconocer la necesidad de enfocar el tema a través de un análisis de su problemática, para así, una vez establecida cuidadosamente la necesidad, proceder a diseñar, seleccionar y adoptar el esfuerzo educativo de adiestramiento o de desarrollo apropiado. Si la necesidad es muy genérica, el programa de Desarrollo puede obtenerse del amplio despliegue de material informativo con que cuentan editores, consultores, etc. En otros casos pueden utilizarse Instituciones Educativas para la formación e instrucción de los empleados.

Si la necesidad es específica de una compañía o institución, el Departamento de Desarrollo del Recurso Humano, es quien suele trazar y preparar las iniciativas de desarrollo apropiadas que satisfagan dicha necesidad. Es importante aceptar el hecho de que una de las mayores fuentes y posibilidades de instrucción, es la organización misma.

Una vez llevada a cabo la ejecución del adiestramiento, la cuestión de fondo consiste en saber si se han logrado los objetivos propuestos. Para contestar dicho interrogante es necesario aplicar modelos de evaluación.

Remontándonos retrospectivamente en el tiempo el doctor Donald Kirk Patrick,

estableció hace 20 años, cuatro niveles en la evaluación del adiestramiento del personal.

1. **Reacción:** Le ha gustado la experiencia al participante en los cursos? (este nivel no tiene necesariamente que producir un mejor rendimiento en el empleo).
2. **Aprendizaje:** Ha aprendido algo el participante? (este punto puede establecerse comprobando el nivel de conocimientos de cada participante antes y después de la experiencia. Aún así, ello no prueba que se haya producido una mejora en la actuación laboral).
3. **Cambio de comportamiento:** Se ha producido un cambio en el comportamiento del participante en la experiencia? Quizás, pero la nueva conducta puede no estar ligada a una mejora del rendimiento laboral.
4. **Resultados:** Ha llegado el participante en los cursos a adquirir el rendimiento laboral deseado, tal como se establece en el análisis de necesidades?

GAMA DE ACTIVIDADES

Incluye formación y adiestramiento a nivel preparativo que ayude a los jóvenes en su paso de estudiante a trabajador, ya que de todas formas el aprendizaje e instrucción dada en colegios o universidades no corresponde del todo a las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en un puesto determinado.

En el campo del trabajo, dentro de la labor que se realiza en el Desarrollo del Recurso Humano, es necesario dar instrucción en la pericia y destreza del oficio; Trabajo Manual, Formación Técnica de todo tipo, deberes del personal de oficina, proceso de datos, así como especializaciones en los innumerables empleos que existen hoy en día.

El desarrollo de la dirección es una de las necesidades mas acuciantes para el Desarrollo de Recursos Humanos. Dado que las personas con talento son ascendidas a puestos mas altos dentro de las filas administrativas, es preciso que adquieran continuamente nuevas competencias directivas. Diferentes estudios realizados, señalan que solo una pequeña parte del entrenamiento de directivos y supervisores se realiza dentro del mundo de los institutos; los encargados de personal deben hacer el resto, acudiendo a fuentes extrañas, como grupos profesionales, consultores etc. Hoy en día las grandes corporaciones y agencias gubernamentales, han creado a modo de universidades, centros de formación de directivos.

TENDENCIAS RECIENTES

Día a día las empresas proveen cada vez más a sus empleados de la formación ne-

cesaria que les ayude a obtener mayores oportunidades de integración y/o de ascenso como parte de las iniciativas de "Acción Asertiva".

Durante los últimos años han aparecido varios movimientos de amplia aceptación. Tal es el caso del Movimiento Desarrollo Organizativo, cuyo propósito es el de establecer una eficiencia de equipo, distinta del desarrollo dirigido a empleados individualmente considerados.

Otro nuevo movimiento que ha despertado interés general y creciente aceptación es el denominado genéricamente "Calidad de la vida laboral" CVL. Los programas CVL se destinan a elevar el grado de satisfacción en el empleo, involucrando a los empleados en las decisiones de sus grupos de trabajo. Dentro de estos programas se incluyen técnicas denominadas de varias formas, como la participación en la toma de decisiones, grupos de trabajo autónomos, democracia industrial y otras.

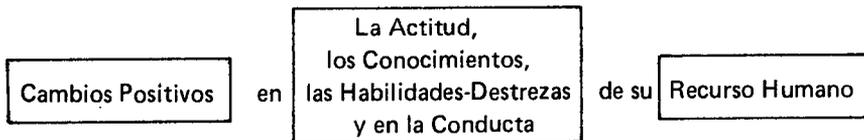
El resultado esperado de un programa CVL es invariablemente una mayor productividad. Este proceso, basado en las propias personas involucradas, pretende cumplir dos objetivos:

Aumentar la eficiencia de la organización y mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados.

Parece inevitable que el desarrollo de Recursos Humanos se convierta en el futuro en una preocupación vital de la dirección. Lograr una fuerza de trabajo experta será sin duda un factor capital de éxito.

LA CAPACITACION DEL PERSONAL, MOTOR DEL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES

La capacitación indudablemente es el medio más adecuado para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de una institución o un país como programa, es toda actividad intencionada, organizada, permanente y progresiva que se lleva a cabo en una institución, con el propósito de provocar



Desarrollando cada uno de los componentes de la conceptualización anterior, se observa la importancia y diversidad de actividades que se enmarcan dentro del término Capacitación de Personal.

Intencionada porque permite efectuar acertadamente aquellos cambios que sean necesarios, ya sea de dirección como de organización. No es interés meramente científico o especulativo lo que impulsa a la capacitación, sino el propósito y la idea de que la persona adquiera conocimientos y habilidades, que lo harán más apto para desempeñar su puesto de trabajo.

Organizada es necesario excluir toda idea de que la capacitación sea eventual o al azar. Debe ser programada, controlada y evaluada. Se deben dirigir y definir todas las actividades que se necesitan para cualquier fin, colocándolas en disposición ordenada; es asignar éstas actividades a entidades o personas, de manera que se pueda cumplir el objetivo.

Permanente la capacitación es un proceso dinámico y la persona debe continuamente estar ampliando sus conocimientos y desarrollando su potencial. Dicha actividad se realiza a través de toda la vida del ser humano, en cada instante estamos aprendiendo algo nuevo en forma espontánea.

Progresiva la capacitación debe procurar adelantar o avanzar, ir siempre adelante, perfeccionar cada vez más el Recurso Humano, buscar nuevos métodos, nuevos sistemas, nuevas técnicas; no avanzar significa retroceder.

Con el objeto de provocar cambios positivos, la capacitación del personal se debe orientar con el propósito de obtener cambios en el factor humano, pero ante todo debe traer beneficios al trabajador, a la institución, a la familia y a la sociedad en que convive, los cuales no pueden ser por una vez; deben serlo en forma continua, son cambios que únicamente se aceptan si son benéficos y positivos.

En la actividad, los programas de capacitación deben buscar la modificación de actividades, hacer que el trabajador adquiera estados mentales acordes con los objetivos que persigue la administración, actitudes que están vinculadas con la esencia de las cosas, modificar las actividades negativas y vencer la resistencia al cambio. A esto ha de ayudar sin duda una política empresarial sana, efectiva y conveniente de personal. Al fin y al cabo, lo más valioso que puede tener una organización es su Recurso Humano.

En los conocimientos, es el conjunto de datos y de información sistematizada que en una acción de capacitación tratamos de incrementar. Son la complementación en sus conocimientos, actualización en el método, en la técnica o en la ciencia.

En las habilidades y destrezas, es la aptitud para realizar, para llevar a la práctica, para implementar los conocimientos. Es la aptitud y arte para hacer, es la destreza para ejecutar una función, es la capacidad intelectual o manual que se adquiere para alguna cosa.

En la conducta, es la efectiva realización de la actitud mental, conocimientos, habilidades y destrezas, es la que en definitiva cuenta para que la capacitación se plasme en realidad.

Las personas son complejas, diferentes, dinámicas, no estáticas. Por consiguiente, en las acciones de capacitación, es preciso realizar valoraciones individuales y formular también programas individuales para reforzar las deficiencias que hayan sido definidas. Ahí está el trabajo y la responsabilidad de la capacitación del personal, para que sea el verdadero motor del cambio adecuado y oportuno en las instituciones.

OBJETIVOS ESENCIALES DE LA CAPACITACION

Este concepto se debe aplicar con el propósito fundamental de obtener en un tiempo determinado, los siguientes objetivos:

1. Perfeccionar al trabajador ante todo como ser humano, lograr su realización y satisfacción personal en la labor que realiza, desarrollar sus capacidades en el cumplimiento de su función, facilitar y procurar la realización eficiente de sus responsabilidades y de sus aspiraciones como hombre productor del desarrollo. Es la CAPACITACION PARA HACER.
2. Desarrollar y aplicar sus capacidades en el cumplimiento de los objetivos de la institución, desarrollar plenamente el potencial del trabajador, preparándolo para que cumpla eficientemente con la ocupación que desempeña, habilitándolo para ocupaciones de nivel superior. Es la CAPACITACION PARA LLEGAR A SER.

3. Ayudar al trabajador a descubrir y existenciar los valores adecuados para su realización humana, desarrollando su aptitud para pensar su propia realidad, reconociéndole su atributo esencial de constructor de su propio futuro, de tal manera que pueda dar de si todo lo que tiene y a su vez pueda recibir todo lo que necesite.

Es formar al trabajador para que pueda llevar una vida normal, útil y de servicio a la comunidad. Es capacitar para que la persona se proyecte y se lance a conquistar el futuro. Es la **CAPACITACION INTEGRAL PARA LLEGAR A SER.**

Cuando progresa el trabajador, se desarrolla el hombre y a su vez progresa la organización y su país. En ello radica la importancia de la capacitación del Recurso Humano y en eso consiste el reto y la responsabilidad de nuestro trabajo.

Revista Sena : Formación profesional y Desarrollo No. 9

Marzo de 1984

Autor : José Vicente Castro Guzmán