

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Conceptos básicos

Dr. Juan Alberto Ligarda Castro
Especialidad en Medicina Integral y Gestión en Salud
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enero 2006
LIMA - PERU

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Conceptos básicos



Junio de 1998

© MINISTERIO DE SALUD

Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud
Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión

Av. Salaverry, cuadra 8 s/n

Jesús María, Lima 11 - Perú

Telfs. 433-0245, 432-3535 anexo 420 Fax 433-0194

postmaster@minsa.gob.pe

<http://www.minsa.gob.pe>

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

INDICE

- I. Presentación
- II. La gestión de la capacitación en las organizaciones
- III. Calidad de la capacitación
- IV. Las necesidades de capacitación
- V. En torno al concepto de competencias
- VI. La formación por competencias

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

I. Presentación

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

I. **Presentación**

Aspectos organizacionales relacionados al aprendizaje organizacional

Interpretaciones más sencillas

- Aprendizaje dentro de las organizaciones
- Trabajo como fuente esencial del conocimiento de los propios ejecutores de las tareas,

Interpretaciones complejas

- Visualizan a la organización como un sistema capaz, el mismo, de aprender,
- No solamente en función de lo que cada uno de sus integrantes pueda aprender a nivel individual, sino a través de la incorporación de procedimientos y tecnologías cuyo funcionamiento se asimila, más allá de la permanencia de los individuos que impulsaron su implantación.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

1. LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

- a) las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;



contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal.

- d) el sistema de evaluación del desempeño;



tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado.

- e) los expedientes del personal.



contiene el historial de las personas que trabajan en la Organización (desempeño y su potencial de desarrollo.)

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

2. LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Tiene que ver con la Identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación.

2.1. Análisis de las necesidades de capacitación

Mediante dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización:

el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

En cuanto a la responsabilidad de llevar a cabo el análisis de las necesidades de capacitación, la experiencia ha demostrado que los supervisores de línea suelen ser las personas más idóneas para realizar esta tarea.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

2.2 Planificación general de la capacitación

La planificación general de la capacitación en una institución implica:

i) seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad;



significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje. Duración, cronograma de ejecución y el costo.

ii) evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y,



evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquellas que presentan la mejor relación entre el costo, la pertinencia, en relación con los objetivos de la organización.

iii) elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.



deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga, a lo menos: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

2.3 Ejecución y control de las acciones de capacitación

Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

2.4 Evaluación del impacto de la capacitación

La “evaluación del impacto de la capacitación” consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución.

Este análisis que no debe ser confundido con la “evaluación del aprendizaje”, que le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

En cuanto al momento propicio para poner en práctica la evaluación de impacto, no existen fórmulas únicas, aunque se recomienda esperar un plazo razonable para que maduren los efectos esperados de la capacitación.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

continuación.....

2.4 Evaluación del impacto de la capacitación

Los beneficios de la capacitación. Por lo general, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos.

a) Economías relacionadas con los recursos humanos:



- . menor tiempo de adaptación a un nuevo trabajo,
- . reducción de los costos de contratación de personal,
- . menor rotación del personal,
- . menos necesidad de supervisión,
- . aumento del rendimiento

b) Economías relacionadas con los recursos materiales y servicios:



- . reducción de los desperdicios de insumos,
- . reducción de la tasa de errores
- . reducción del consumo de energía

c) Economías relacionadas con el uso de equipos e instalaciones:



- . reducción del tiempo ocioso de los equipos e instalaciones por concepto de fallas y ajustes,
- . mayor vida útil de los bienes de producción (menores costos de depreciación),
- . mejor aprovechamiento del espacio.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

3. EL PERFIL DEL ENCARGADO DE CAPACITACIÓN

Los encargados de capacitación no necesariamente deben cumplir sólo las funciones de la especialidad, ya que a menudo se les pide que cumplan otras tareas relacionadas con la administración del personal.

3.1 Características personales y profesionales

- nivel de educación superior, posea una amplia experiencia en el área de la capacitación y una cierta antigüedad en la institución.
- Respecto a los rasgos de personalidad, es recomendable que éste sea una persona creativa, autónoma, analítica, ponderada y emocionalmente equilibrada.
- deber poseer condiciones de liderazgo y facilidad de comunicación con todos los niveles de la organización.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

II. La gestión de la capacitación en las organizaciones

Continuación...

3. EL PERFIL DEL ENCARGADO DE CAPACITACIÓN

3.2 Funciones del encargado de capacitación

Funciones Directivas



- a) Asesorar a la dirección de la institución en la formulación de las políticas de personal.
- b) Participar en la implementación de la políticas de personal, la evaluación del desempeño, etc.
- c) Promover el fortalecimiento de la capacitación.

Funciones técnicas



- a) Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores.
- b) Coordinar la elaboración del plan general de capacitación.
- c) Evaluar las propuestas de programas de capacitación externos.
- f) Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores.
- g) Monitorear la ejecución de las acciones de capacitación.

Funciones administrativas



- a) Preparar y controlar la ejecución de los planes y presupuestos generales de capacitación.
- b) Mantener relaciones con los oferentes de servicios de capacitación.
- d) Participar en la contratación de los servicios de capacitación externos.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

III. Calidad de la capacitación

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

III. Calidad de la capacitación

Se debe de avanzar “**más allá de un usuario satisfecho**”, añadiendo tres dimensiones: una dimensión ética, una dimensión social y una dimensión ambiental.

Un usuario satisfecho es “**un usuario que es bien servido, ética, social y ambientalmente por el servicio o la institución educativa**” (Kaufman & Hirumi, 1992).

Joseph Juran define la calidad de un servicio (puede ser educativo o de otro tipo) como “**la extensión en la cual el servicio satisface las necesidades del usuario**” (Juran, 1987) y propone tres pasos para operacionalizar esta definición:

- I. Identificar a los usuarios finales.
- II. Identificar las necesidades de los usuarios finales.
- III. Traducir las necesidades del usuario en términos de características de calidad.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

III. Calidad de la capacitación

ALGUNAS IDEAS BÁSICAS SOBRE LA CALIDAD

1. La calidad tiene niveles o grados. No es una variable binaria que sólo acepta presencia o ausencia.
2. La calidad es histórica y circunstancial, como lo son también sus indicadores y estándares.
3. Podemos distinguir exigencias universales de calidad y exigencias específicas.
4. El trabajo de la calidad es un trabajo endógeno y de autorregulación.
5. El equipo responsable de la capacitación puede realizar muchas acciones prácticas para lograr buena calidad.
6. La calidad debe ser compañera inseparable de la equidad.
7. La externalización o tercerización de servicios pone actualmente un requerimiento externo muy urgente al trabajo de la calidad.
8. Una cultura de la calidad implica una cultura de la información, de la estandarización y de la evaluación permanente.

III. Calidad de la capacitación

1. Los usuarios finales de la capacitación

Trabajar la calidad, dicen muchísimos autores, es centrarse en las necesidades de las personas y tratar de satisfacerlas.

Es importante la alusión que hace Juran a los usuarios finales. La capacitación de una persona no se realiza en función de otra persona.

Un ejemplo concreto: el director regional de salud o el director de un hospital no podrían decir que los funcionarios de la institución a su cargo se capacitan para él. En ese sentido, los directores no son los usuarios finales, salvo que ellos fueren los participantes del curso.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

III. Calidad de la capacitación

2. Las necesidades de los usuarios

- Se debe realizar un análisis de necesidades antes de emprender cualquier acción de capacitación.
- Debemos partir de lo que requieren las personas y la sociedad en su desarrollo.
- La capacitación de buena calidad debe lograr satisfacer lo siguiente:
 - a) el enfoque del aprendizaje basado en los recursos, en el cual el profesor tiene el papel de “administrador de recursos de aprendizaje”.
 - b) el enfoque de la responsabilidad compartida para la planificación de programas individuales de estudio, con contratos de aprendizaje y “énfasis en el control por parte del alumno”.
 - c) el enfoque de “dar poder al alumno a través de concentrarse en el desarrollo de habilidades de aprendizaje y estrategias cognitivas por medio de técnicas tales como los mapas conceptuales”.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

III. Calidad de la capacitación

3. Las características de calidad

3.1 Características de calidad del diseño o planificación de la capacitación

El diseño de la capacitación es un proceso complejo, con múltiples elementos a cuidar para poder lograr buenos niveles de calidad.

Es casi un lugar común afirmar que el diseño debe ser integral, partiendo desde el contexto, las necesidades y las competencias hasta la evaluación final, con procedimientos e instrumentos establecidos para el proceso de aprendizaje.

A un nivel ya específico dentro del plan, para cada acción pedagógica (curso, seminario, taller, etc.) deberíamos considerar componentes tales como la modalidad elegida (presencial o a distancia), el programa de estudios, el cuerpo docente, la metodología, los recursos de aprendizaje (incluyendo todos los materiales escritos y audiovisuales, objetos reales, simuladores, etc.), la gestión administrativa, la infraestructura y el equipamiento, la supervisión, el monitoreo y la evaluación.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

III. Calidad de la capacitación

Cada acción pedagógica tiene una estrategia inicial de dónde y cómo se va a realizar. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo nos llama a evitar cuatro trampas al planificar la formación de recursos humanos (OIT, 1992):

- a) Confiar únicamente en la educación institucionalizada.
- b) Confiar solamente en la formación en el terreno y a través de vías no formales.
- c) Preparar exclusivamente en aspectos técnicos específicos y no dar formación general.
- d) Formar exclusivamente para las instituciones grandes y medianas.

El proceso que se debe planificar ya no es más un proceso de transmisión de conocimientos. Se espera que los participantes aprendan a ser más, a pensar y a hacer algo con el pensamiento.

IV. Las necesidades de la capacitación

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

CONCEPTO Y BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para efectos de este trabajo consideraremos como análisis de las necesidades de capacitación “la identificación de problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación”.

En un sentido menos general, el análisis de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre hacer o no hacer capacitación. En otros términos, mejora el proceso de toma de decisiones y todas sus implicancias técnicas y financieras.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

Bartram y Gibson (1995) han ordenado beneficios en una lista, indicando que “los beneficios para usted y para su organización pueden ser que:

- La inversión en capacitación y formación tengan una direccionalidad y una localización.
- Se pondrán en evidencia las prioridades en necesidades de capacitación de toda la organización.
- Se identificarán métodos apropiados para satisfacer estas necesidades.
- La capacitación será sistemática y planeada, pero lo suficientemente flexible para poder lidiar con los pedidos especiales.
- Los beneficios de la capacitación se medirán contra los costos iniciales.
- Se reconocerá la contribución que hace la capacitación al crecimiento y al éxito de la organización’.

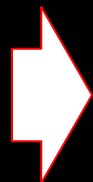
En algunos de estos puntos parece difícil que el análisis de necesidades pueda por sí solo obtener todos esos logros, pero no podemos dudar de que en todos los casos contribuye efectivamente a ellos.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

La siguiente lista establece tres categorías de problemas que se relacionan con lo que podríamos llamar “las 3 C”, según que los problemas estén relacionados principalmente con la Calidad del trabajo, el Clima laboral o los Cambios presentes o proyectados:

Calidad del trabajo



- . trabajo de baja calidad o no correspondiente a lo planificado
- . disminución o déficit de productividad o eficacia
- . baja en la competitividad, errores o fallas

Clima laboral



- . clima laboral desmotivado, desagradable o conflictivo
- . interrupciones en el trabajo, atrasos, ausentismo, accidentes
- . falta de cuidado con los materiales, equipos e infraestructura

Cambios Presentes o proyectados



- . incorporación de nueva tecnología.
- . cambios en procedimientos.
- . rotación del personal (ascensos, retiros voluntarios, jubilaciones, reasignación de funciones o roles).

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

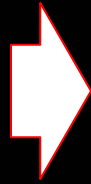
El listado siguiente intenta puntualizar algunas de las soluciones en las cuales vale la pena pensar antes de precipitarse a decidir que la necesidad es de capacitación.

Algunas soluciones de tipo formal



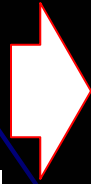
- . reformas legales
- . aumento, disminución, modificación y/o difusión de las normas de reorganización y mejoramiento del ambiente físico.

Algunas soluciones de tipo organizacional



- . optimización de los flujos de proceso
- . racionalización de los procedimientos de trabajo
- . cambio del estilo directivo
- . incorporación de ayudas de trabajo

Cambios relacionados directamente con el personal



- . sistema de selección del personal
- . administración del personal
- . apertura y/o fortalecimiento de oportunidades de desarrollo de carrera.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

Muchas veces se le ofrece un curso de capacitación a la persona, como si fuera un autómatas cuya única dimensión vital fuera la laboral! Recomendamos enfáticamente la idea de complejizar el análisis, tratar de ver cuáles son los otros elementos que pueden estar interviniendo. En suma, huir de la relación secuencias lineal de que si alguien no se desempeña bien es porque no sabe hacerlo.

Thomas Gilbert (Gilbert, 1967) sugiere comenzar el análisis haciéndole dos preguntas al trabajador:

- “Si su vida dependiera de este desempeño, ¿podría desempeñarse mejor que lo que lo hace rutinariamente?”
- “Si alguien lo observara para aprender de Ud., o si tuviera que enseñarle su trabajo a un pariente para que se gane la vida, ¿podría hacer un mejor desempeño que el actual?”

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

DOS ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS DE NECESIDADES

En el documento citado de Guglielmetti y Martínez, se resumen los distintos enfoques del análisis de necesidades clasificándolos en dos grandes grupos: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo. El enfoque correctivo analiza las necesidades de los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales, mientras que el prospectivo es más dinámico, porque considera a los puestos y a las personas en proceso de cambio.

El **análisis correctivo** consiste en “identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño”.

Los autores definen el **análisis prospectivo** como “prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo (innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales), o los movimientos del personal (transferencias y promociones)”.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

¿QUIÉN TIENE LA NECESIDAD?

Supongamos, ahora, que se trata realmente de una necesidad de capacitación. Esta necesidad debe convertirse en una demanda y aquí surge un tema muy interesante: ¿quién demanda la capacitación?

Se requiere de un sentido de equidad desarrollado para escuchar a todos y ofrecer igualdad de oportunidades a los potenciales usuarios y/o sus representantes.

La equidad tiene distintas dimensiones que pueden sintetizarse en equidad territorial y equidad social. La *dimensión territorial* de la equidad tiene que ver con considerar las necesidades de todas las personas, tanto de los niveles centrales como regionales, subregionales y locales. *La dimensión social* es más compleja, porque incluye aspectos socio-económicos y de niveles ocupacionales, étnicos, de género, de edad, etc.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

¿NECESIDAD DE ADQUIRIR CONOCIMIENTOS?

Por muchos años las necesidades de capacitación fueron prácticamente sinónimo de la necesidad de adquirir conocimientos. Este concepto evolucionó posteriormente hacia la adquisición de lo que se llamó *conocimientos, habilidades y destrezas*. Hoy hablamos más de *conocimientos, habilidades y actitudes* o, en una sola palabra, de *competencias*.

El concepto de competencias está crecientemente siendo usado para englobar un concepto más amplio de lo que una persona debe tener para un buen desempeño. Masterpasqua señala que las competencias son “las características personales (conocimiento, habilidades y actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos” (Masterpasqua, 1991).

CINTERFOR-OIT ha definido últimamente la competencia laboral como “*la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado*” (1996).

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR NECESIDADES

Algunas herramientas útiles para la administración y desarrollo del personal que pueden ayudar en el análisis de necesidades son las siguientes:

- . Expedientes del personal.
- . Descripciones y especificaciones de los cargos.
- . Manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo.
- . Sistema de evaluación del desempeño.
- . Itinerarios de carrera interna.

Como puede apreciarse, los primeros cuatro puntos corresponden a un enfoque más correctivo, mientras que el último tiene más que ver con un enfoque prospectivo.

La frase inicial de una cédula de análisis ocupacional es “**qué hace el trabajador y para qué lo hace**”, dando pie al listado posterior de tareas que explicitan el “**cómo lo hace**”.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR NECESIDADES

Continuación.....

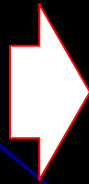
Otros esquemas que pueden ayudar como base para analizar necesidades son las propuestas de las competencias consideradas necesarias para el trabajo. Por Ej., CINTERFOR-OIT plantea tres grandes grupos de competencias:

. Aprender a pensar



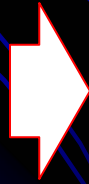
Lectura, escritura y matemática; habilidad para prevenir y resolver problemas y tomar decisiones; flexibilidad mental (compartir dudas, intercambiar experiencias).

. Aprender a hacer



Cultivo de una actitud científica, mediante el aprendizaje de conceptos de ciencia básica y tecnología aplicada; conocimiento de elementos vinculados con la cultura tecnológica: productividad, competitividad, calidad, eficiencia, alfabetismo tecnológico.

. Aprender a ser



Habilidades personales (seguridad en sí mismo, autoestima, responsabilidad individual, sociabilidad, integridad); y, habilidades interpersonales o sociales (valores, trabajo en grupo, capacidad de negociación, saber escuchar y comunicarse).

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IV. Las necesidades de capacitación

EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez analizadas las necesidades y confirmadas como necesidades reales de capacitación, ellas deberán ser traducidas en objetivos de aprendizaje para cuyo logro habrá que desencadenar un proceso de identificación de estrategias de intervención.

Los contenidos usuales de un plan de capacitación pueden ser:

- Introducción
- Antecedentes
- Justificación/Síntesis del análisis de necesidades
- Objetivos
- Líneas de acciones pedagógicas a implementar

- Acciones pedagógicas de cada línea
 - aspectos educativos
 - aspectos administrativos
- Número total de usuarios o participantes por línea y por acción
- Presupuesto
- Prioridades

“es siempre más caro e ineficiente ejecutar bien un mal diseño que ejecutar mal un buen diseño”

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

V. En torno al concepto de competencias

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

V. En torno al concepto de competencias

Masterpasqua define “competencias” como “las características personales (conocimientos, habilidades y actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos” (citado en Boekaerts, 1991).

Otros autores han llegado a llamarlas el “conocimiento indefinible”, porque están formadas por los conocimientos y experiencia del individuo y sus capacidades personales de interrelacionarse, de plantear y encaramar los problemas, de ser proactivo para enfrentar el trabajo cotidiano y el cambio.

Una persona competente en su trabajo debe, por lo tanto, adquirir conocimientos y desarrollar habilidades variadas, necesitando al mismo tiempo desarrollar actitudes y habilidades para la toma de decisiones, el relacionamiento humano, el liderazgo situacional, la resolución de problemas y de conflictos y la negociación.

CINTERFOR-OIT han definido últimamente la competencia laboral como “la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado”(CINTERFOROIT, 1996).

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

V. En torno al concepto de competencias

El Informe SCANS (USA, Department of Labour, 1991) propone que todo trabajador debe tener una base y competencias.

En cuanto a base se refiere a lo que el trabajador debe poseer en términos de habilidades básicas y de pensamiento y cualidades personales:

Habilidades básicas

Leer, escribir, aritmética y matemática, hablar y escuchar.

Habilidades de pensamiento

Pensar creativamente, tomar decisiones, resolver problemas, saber explorar el interior de la propia mente, saber aprender y razonar.

Cualidades personales

Responsabilidad individual, autoestima, sociabilidad, autogestión e integridad.

En cuanto a competencias propiamente tales, se refiere a habilidades interpersonales y a las competencias que se consideran necesarias para trabajar con recursos, con información, con sistemas y con tecnología:

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

V. En torno al concepto de competencias

Habilidades interpersonales Trabajar en equipo, servir a los usuarios, guiar, negociar y trabajar bien con personas culturalmente diferentes.

Recursos Distribuir el personal, el tiempo, el dinero, los materiales y el espacio.

Información Obtener y evaluar datos, organizar y mantener archivos, interpretar y comunicar, y usar computadores para procesar información.

Sistemas Comprender sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, monitoreando y corrigiendo la actuación, y diseñando y mejorando sistemas.

Tecnología Seleccionar equipos y herramientas, aplicar conocimiento a tareas específicas, y mantener y desarrollar tecnologías.

**VI. La formación
por competencias**

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

VI. La formación por competencias

¿Qué es una competencia laboral?

Se ha definido como una capacidad de hacer, de efectuar las funciones de una ocupación claramente especificada conforme a los resultados deseados.

Se puede visualizar como un conjunto formado por la intersección de los conocimientos, la comprensión y las habilidades (Gráfico 1). Estos tres componentes deben existir en la proporción adecuada para hacer que un individuo pueda efectivamente desempeñarse en una ocupación.

Existen no obstante varias definiciones de las competencias laborales:

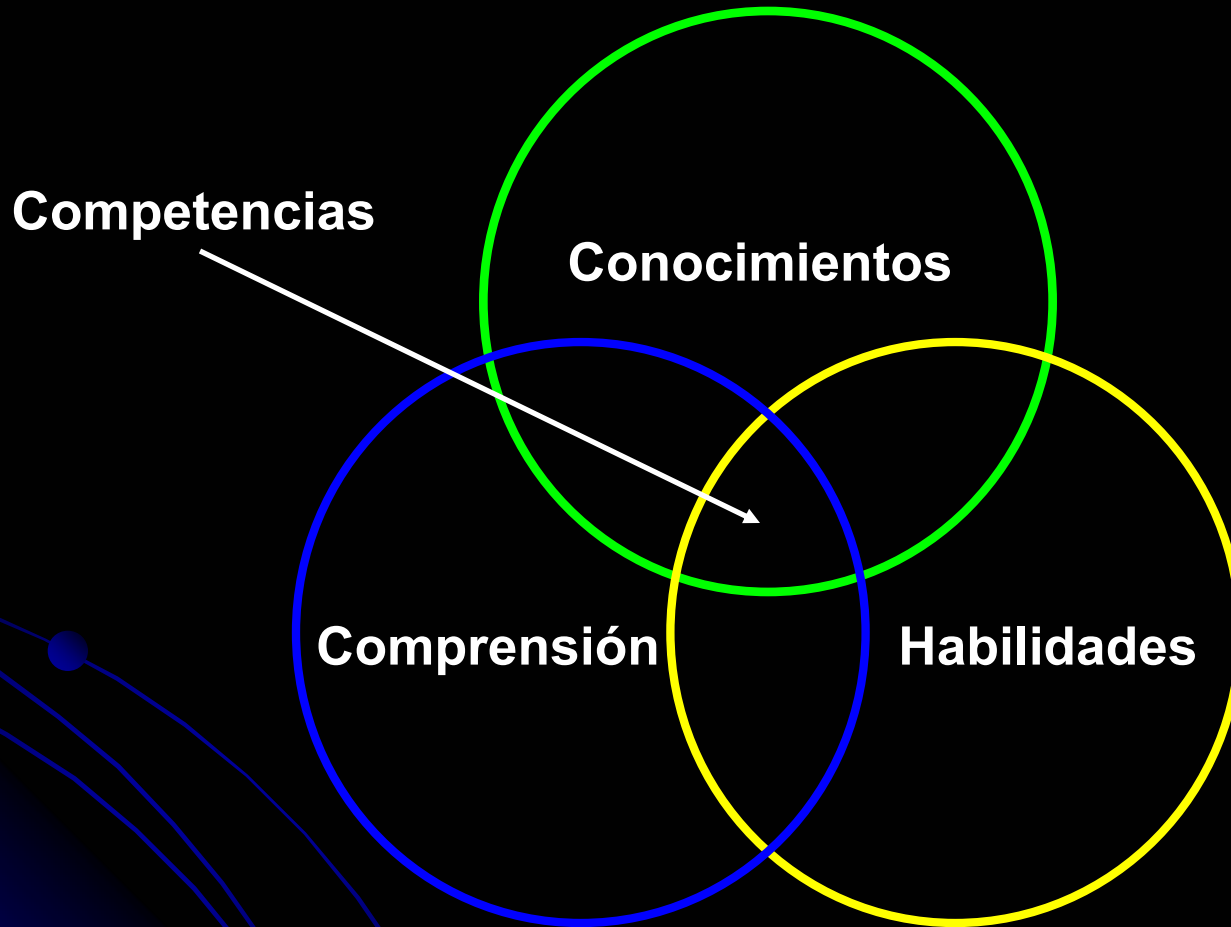
“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de un desempeño, no solamente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; las cuales son necesarias pero no suficientes”.

“Habilidad multifacética para desempeñar una función productiva de acuerdo con una norma reconocida”.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

VI. La formación por competencias

Gráfico 1. Concepción de la Competencia laboral



GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

VI. La formación por competencias

Se suelen diferenciar varios tipos de competencias. La siguiente se divide en tres grupos: Básicas, Genéricas y Específicas.

Las Competencias Básicas se adquieren como resultado de la educación básica. Se refiere a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas.

Las Competencias Genéricas se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Tal es el caso del manejo de equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc.

Las Competencias Específicas están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

VI. La formación por competencias

Niveles de competencia

Dentro de cada área ocupacional, las ocupaciones se encuentran a diferentes niveles.

Estos, se conocen como niveles de competencia. Los cinco niveles de competencia son:

Nivel 1: reducido grupo de labores, rutinarias o predecibles en su mayoría.

Nivel 2: conocimientos en una amplia e importante gama de actividades.

Nivel 3: usualmente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía.

Nivel 4: alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos.

Nivel 5: (Nivel directivo) Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos a menudo impredecibles. Gran autonomía personal.

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

VI. La formación de competencias

ESTRUCTURA GENERAL DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL



Un sistema de formación profesional debe tener un **organismo rector** encargado de fijar las políticas y definir los alcances, las prioridades y la asignación de recursos. Sus funciones están encaminadas a la creación de condiciones y reglas generales para el funcionamiento del sistema. Debe contar también con **organismos sectoriales**, de nivel medio, que se pueden encargar de la determinación de las competencias y la coordinación del sistema de formación para un sector específico.

GRACIAS POR LA ATENCION PRESTADA

juanligarda@yahoo.es

jligarda@gmail.com



GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

INDICE

- I. Presentación
- II. La gestión de la capacitación en las organizaciones
- III. Calidad de la capacitación
- IV. Las necesidades de capacitación
- V. En torno al concepto de competencias
- VI. La formación por competencias