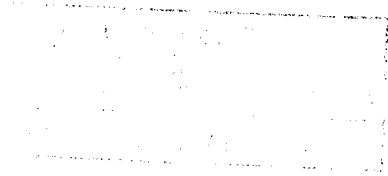




UNIVERSIDAD ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO



# **LA CAPACITACION, UN INSTRUMENTO FACILITADOR PARA LA ATENCION DE USUARIOS**

**Profesor Guía:**  
Roberto Mardones

**Alumnos:**  
Patricia Meléndez Ramos  
Sandra Mónica Ortiz Silva  
María Isabel Parra González

**Tesis para optar al título de Ingeniero de Ejecución en  
Gestión Pública**

**Santiago, marzo del 2003**

# INDICE

<b>Introducción</b>	Pág. 4
<b>Parte I.- Marco Teórico</b>	Pág. 6
<b>1 ¿Qué es la Capacitación?</b>	Pág. 6
1.1 Concepto de Capacitación	Pág. 7
1.2 Teorías de la Administración y sus influencias en la Capacitación	Pág. 11
<b>2 ¿Porqué Capacitar?</b>	Pág. 16
2.1 Cómo beneficia la Capacitación a las Organizaciones.	Pág. 18
2.2 La Organización, su entorno y la Capacitación.	Pág. 20
<b>3 ¿Para qué Capacitar?</b>	Pág. 24
3.1 Objetivos de la Capacitación.	Pág. 25
3.1.1 Políticas de Capacitación.	Pág. 27
3.2 La Capacitación y el Aprendizaje.	Pág. 32
<b>4 ¿Cómo Capacitar?</b>	Pág. 35
4.1 Ingeniería de la Capacitación.	Pág. 36
4.1.1 Reglas de Oro de la Ingeniería de la Capacitación.	Pág. 40
<b>5 Proceso de Administración de la Capacitación.</b>	Pág. 43
5.1 Detección de las Necesidades de Capacitación.	Pág. 45
5.1.1 Planeamiento del Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación.	Pág. 48
5.1.2 Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación.	Pág. 49
5.1.2.1 Métodos y Técnicas de Análisis en la Detección de las Necesidades de Capacitación.	Pág. 51
5.2 Elaboración de Programas de Capacitación.	Pág. 57
5.3 Ejecución de los Programas de Capacitación.	Pág. 67
5.4 Evaluación de la Capacitación.	Pág. 74

## **Parte II.-**

<b>6</b>	<b>La Dirección General del Crédito Prendario.</b>	<b>Pág. 79</b>
6.1	Crédito Prendario en Chile.	Pág. 79
6.2	Plan de Capacitación.	Pág. 82
6.3	Estructura Orgánica de la Institución.	Pág. 83
6.4	Funciones y Objetivos de la DICREP.	Pág. 84
6.4.1	La Función de la Institución.	Pág. 84
6.4.2	Objetivos de la DICREP	Pág. 88
<b>7</b>	<b>La Capacitación en el Sector Público.</b>	<b>Pág. 88</b>
7.1	Capacitación y Modernización.	Pág. 89
<b>8</b>	<b>Marco Jurídico de la Capacitación en el Sector Público.</b>	<b>Pág. 91</b>
8.1	Lo que la Ley señala como Capacitación, sus obligaciones y Restricciones.	Pág. 91
8.2	Tipos de Capacitación según el Estatuto Administrativo de Funcionarios Públicos.	Pág. 92
8.3	Beneficios y Obligaciones del Destinatario de la Capacitación.	Pág. 94
<b>9</b>	<b>La Capacitación en la Dicrep</b>	<b>Pág. 95</b>
9.1	Análisis de la Función de Capacitación en la DICREP.	Pág. 96
9.1.1	Coherencia del Sistema de Capacitación con sus objetivos, Metas y el proyecto institucional de la DICREP.	Pág. 96
<b>10.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Pág. 113</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>Pág. 117</b>

## **Anexos**

## INTRODUCCION

En el Chile de hoy existe consenso sobre la importancia del Desarrollo de los Recursos Humanos como factor determinante del proceso modernizador del Estado, que ha sido emprendido en sus dos últimos Gobiernos. Del mismo modo, el creciente protagonismo de las Instituciones Públicas en el proyecto de desarrollo nacional, obliga a que estas instituciones sitúen el tema de sus recursos humanos en el más alto nivel de prioridades, asegurando así una gestión informada, oportuna, comprometida y eficiente.

Las teorías administrativas modernas, por su parte, proveen múltiples herramientas que facilitan esta tarea. A su vez, el marco legislativo nacional, define los principios e instrumentos que le darán viabilidad a una política de desarrollo de los recursos humanos, inspirada en una ética de servicio público.

Un componente esencial de este esfuerzo es la Capacitación. Forman parte de ella los cursos, seminarios, talleres o pasantías que, sin ser parte de una carrera técnica o profesional sistemática, contribuyen a mejorar el nivel de desempeño, integración y motivación del personal del sector público.

Con el objeto de comprender los diversos elementos que integran el sistema de entrenamiento en los servicios públicos chilenos, y especialmente el de la Dirección General del Crédito Prendario (DICREP), en este estudio se analizará la contribución de la ciencia de la administración en el tema y el marco jurídico que rige la Capacitación en los servicios públicos chilenos.

El presente trabajo está compuesto por un Marco Teórico, en el que se repasa el significado del entrenamiento, sus causas, propósitos, métodos, fases de ejecución y el marco jurídico que lo rige. Además, incluye un análisis del sistema de gestión que desarrolla la Dirección General del Crédito Prendario en su área de capacitación,

mediante la comparación del sistema ideal de gestión, aportado por diversos autores y que fue compilado en el Marco Teórico. Dentro de este análisis realizamos una encuesta de detección de necesidades de capacitación a todos los funcionarios, la cual fue comparada con la realizada por la DICREP en el año 2002.

Finalmente, con el fin de ofrecer un mejor servicio a los usuarios de la DICREP, a través de una mayor calidad, eficiencia y eficacia en la gestión pública, propondremos algunos lineamientos generales de una propuesta destinada a mejorar la eficiencia de la gestión del recurso humano. Lo que se traducirá para el servicio en una mejora del desempeño, cumplimiento de las metas y aumento de la productividad laboral acompañado de una alta motivación.

# PARTE I

## MARCO TEORICO

### 1. ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

Toda organización que pretenda alcanzar sus metas, además de tener que contar con los recursos necesarios debe utilizarlos con efectividad. Tradicionalmente estos recursos han sido divididos en tres categorías: humanos, financieros y físicos. Sin embargo, en la actualidad se ha hecho común incluir una cuarta categoría; los denominados recursos tecnológicos.<sup>1</sup>

Si bien, el recurso humano es decisivo para el éxito de cualquier institución pública o privada no siempre ha existido acuerdo entre sus administradores, acerca de la real importancia que éste tiene, tratándolo de forma muy diferente, llegando incluso a considerarlo como un engranaje más de la maquinaria productiva. Pero con el transcurso del tiempo éste ha ido adquiriendo una mayor relevancia, de modo que, a medida que hemos comenzado el siglo XXI, es posible observar en las organizaciones una mayor atención y reconocimiento otorgado a los recursos humanos y a su administración.

De esta forma, la administración de recursos humanos a dejado de ser considerada simplemente como la encargada de la función de convocar, seleccionar y contratar al personal, incluyendo hoy otros aspectos, por ejemplo, el logro del entendimiento de la conducta humana en la organización y el desarrollo de aquellas habilidades y destrezas necesarias para aplicar dicha comprensión. De esta manera se está contribuyendo, a que los seres humanos que integran una entidad, logren sus objetivos y los de ella. La unidad encargada de su administración debe enfrentar hoy

---

<sup>1</sup> Sherman Jr. Arthur W. Y Bohlander, George W. Administración de los Recursos Humanos. Pág. 4

múltiples desafíos, que tienen su origen en las demandas de esos seres humanos, de la propia organización y del entorno en que se desarrollan.<sup>2</sup>

Es en este contexto que las organizaciones han decidido abordar el tema de la administración como el más importante de los recursos con que cuenta, elaborando y ejecutando las más diversas acciones y planes, destinados a lograr una adecuada utilización de este recurso, entre estos, se destacan los llamados planes de desarrollo de recursos humanos.

Sin embargo, para que estos planes sean verdaderamente efectivos, y debido a que es imposible asegurar el cumplimiento de las metas de la entidad, sin que ella cuente con personal que disponga de las destrezas y conocimientos necesarios para hacerlo, se debe abordar el tema de la Capacitación. De esta forma nace en la institución la imperiosa necesidad de dotar a sus funcionarios de aquellas habilidades, conocimientos y actitudes imprescindibles para el logro de sus fines.

De acuerdo al Estatuto Administrativo, Ley N°18.834, por Capacitación se entiende “el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”.

## **1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN**

Aunque entre los diversos autores existe cierta claridad y acuerdo en lo referido al concepto de Capacitación, aún persisten diferencias que apuntan, principalmente, a la orientación y alcance, que según lo entiendan unos y otros, ésta debería tener.

---

<sup>2</sup> Werther Jr., William B. Y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Pág. 4

Existen quienes circunscriben la Capacitación, a un ámbito meramente productivo, considerándola como un medio destinado a desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares en que se desempeñan, dotándola de las herramientas necesarias para mejorar su desempeño. En este sentido, ésta implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, la tarea, ambiente y el incremento de habilidades.<sup>3</sup>

Esta concepción le asigna sentido a la Capacitación en cuanto tiende a mejorar la eficiencia de los trabajadores en sus respectivas funciones y puestos de trabajo.

Otros, por su parte, ven en este instrumento una perspectiva más integradora en donde además del aspecto productivo, añaden la posibilidad de que los individuos o los grupos, influyan o comprendan las condiciones de trabajo y medio social en que se desenvuelven. Este es por ejemplo, la concepción que sostiene la Organización Internacional del Trabajo que fue declarada en la Recomendación N°150, señalando que “la orientación y formación profesional es aquella que tiene por objeto descubrir y desarrollar actitudes humanas para una vida activa, productiva, satisfactoria y, en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual y colectivamente cuando concierne a las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellas”.<sup>4</sup>

Desde una perspectiva generalista podemos afirmar que la Capacitación es el proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en la forma planeada y conforme a objetivos específicos.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Pág. 416

<sup>4</sup> OIT. Recomendación N° 150

<sup>5</sup> Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 7

Del análisis de esta definición, podemos advertir que la Capacitación obedece a un proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir al conjunto de actividades sistematizadas que tienden al logro de lo que Flawell y Wellman han denominado Metacognición.<sup>6</sup>

La Metacognición, a su vez, se encuentra formada por una serie de etapas que son los diferentes estadios del proceso de aprendizaje. Estas pueden ser enunciadas de la siguiente manera:

- a) Asociación de nuevos conceptos.
- b) Formación de una huella síquica que almacena los nuevos conocimientos.
- c) Concientización de la existencia del conocimiento almacenado.
- d) Uso creativo de lo aprendido.

Este aprendizaje deberá producir un cambio conductual en las personas a las que fue sometida, modificación que debe producirse en concordancia con la forma previamente planeada y cuyo fin es el logro de los objetivos preestablecidos.

Desde una perspectiva más técnica podemos definir a la Capacitación como el proceso mediante el cual se aprende a mejorar la productividad, es decir, se modifica positivamente la conducta o comportamiento de la persona en su medio de trabajo.<sup>7</sup>

Esta modificación positiva de la conducta deriva de la adquisición por parte del recurso humano, de los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para el desempeño eficaz de su puesto de trabajo.

De esta definición es posible percatarse que la capacitación, dentro del marco de una organización productiva, sigue siendo un proceso de enseñanza, el que en éste

---

<sup>6</sup> John Nisbet y Janet Shucksmith. Estrategias de Aprendizaje, Aula XXI, Santillana. Madrid 1988. pp. 54 – 58.

<sup>7</sup> Rosales O., Mario y Saavedra V., José María. Desarrollo de Recursos Humanos para la Gestión Municipal. Pág. 53

caso, tiene por objetivo ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales, mediante el mejoramiento del desempeño del trabajador en su puesto, aumentando su productividad y la de su organización.

Es la organización, según sea el caso, quien aspira a proporcionar a los empleados la experiencia básica que requieren para desempeñarse en sus puestos de trabajo, los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar su desempeño y productividad en el, y preparar al funcionario para un puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales.

Por su parte, Hoyler considera el Entrenamiento como “una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo, a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño, los objetivos y las realizaciones propuestas. Es decir, en un sentido más amplio, aquel es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de hacer que el mismo alcance lo más económicamente posible los objetivos de la empresa”, desde esta perspectiva, la capacitación no es un gasto, sino una inversión necesaria, capaz de producir un importante retorno para la organización.<sup>8</sup>

El contenido de la Capacitación, puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

- a) **Transmisión de Informaciones:** Un elemento esencial de muchos programas de Capacitación es el relacionado con la distribución de información, a menudo estas son genéricas referidas a la empresa, sus productos, servicios, organización, reglamentos, etc.; como también destinadas a la propagación de nuevos conocimientos.
  
- b) **Desarrollo de Habilidades:** Se trata de un entrenamiento, orientado de manera directa, a las tareas y operaciones que van hacer ejecutadas, sobre todo aquellas

destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual del trabajador o de posibles ocupaciones futuras.

- c) **Desarrollo o Modificación de Actitudes:** La Capacitación puede ser destinada a que los trabajadores reemplacen actitudes negativas por otras favorables, al aumento de la motivación, a la adquisición de nuevos hábitos y actitudes relacionadas con los clientes o usuarios.
- d) **Desarrollo de Conceptos:** El entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización.

## 1.2 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SUS INFLUENCIAS EN LA CAPACITACIÓN

La concepción de rol, que juega la capacitación dentro del marco del desarrollo de las organizaciones, con el tiempo y del mismo modo que el de la propia administración de recursos humanos, ha ido evolucionando. Esto se refleja claramente en las diversas teorías que la administración ha aportado, y que explican desde distintas perspectivas, la función de los recursos humanos en la organización, de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de ella.

Estas teorías han impactado de manera diferente a la capacitación, en tanto, que cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, asignándole un propósito distinto, de acuerdo con los valores que la privilegian y con la noción de la organización a la que responde.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición Pág. 416-418

<sup>9</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 17-24

Por lo tanto, resulta conveniente analizar brevemente el rol y propósito que juega la capacitación desde sus particulares perspectivas.

Frederick W. Taylor y Henry Fayol, representantes de la Teoría Clásica de la Administración, por medio de las escuelas de la administración científica y anatomista fisiologista, respectivamente, desarrollan planteamientos encaminados al logro de la máxima eficiencia con que cuenta la organización, poniendo énfasis en el recurso humano, a través de la mecanización de las funciones.

Para los representantes de esta teoría, el entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador, mediante la simplificación de aquellas tareas que requieren poca experiencia y escaso conocimiento previo del ejecutor. De modo que los trabajadores aprendan la forma de efectuar el trabajo, observando a sus compañeros con mas experiencia. Es decir, el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan al trabajador funcionar eficientemente.

Como oposición al tradicionalismo de la Teoría Clásica, y a consecuencia de la Primera Guerra Mundial, la Depresión Económica de 1929 y los aportes de la psicología del trabajo surge la Teoría Humanista. Esta destaca al hombre y al ambiente de trabajo como los elementos claves de la eficiencia, buscando corregir la fuerte tendencia deshumanizadora del trabajo aportada por la clásica, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos de la organización y de la necesidad de dirigirlos sobre la base del liderazgo.

Esta teoría se fue conformando con los aportes de las Escuelas de la Transición en la Administración, las que defendían algunos principios de la teoría clásica, pero que a la vez rescataban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización,

entre estas, se encuentran las escuelas de la administración y liderazgo, desarrollada en 1920 por Leta 1920 por Leta Tead, de la psicología de las organizaciones, y de la organización como un sistema social, impulsada por Chester Bernard, hasta llegar a la Escuela de las Relaciones Humanas, la que como una oposición radical a la teoría clásica, desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo al de las relaciones humanas.

Desde la perspectiva de esta teoría, el entrenamiento debe dirigirse básicamente a los administradores, para que éstos se conviertan en líderes, en integradores de grupos, en planeadores sociales; capaces de motivar a los trabajadores, para que contribuyan al cumplimiento de las tareas de la entidad y satisfagan adecuadamente sus necesidades y expectativas.

La Teoría Estructuralista, a su vez, se genera durante la II Guerra Mundial, retomando los aportes de Max Weber en lo referido al estudio de la organización desde un punto de vista funcionalista.

Considera que el trabajo se realizaría mejor si éste se dividiese de acuerdo con la jerarquía de sus funciones, las que a su vez, deben estar bien delimitadas; definiéndose, con normas y reglamentos, los derechos y deberes de sus distintos participantes. En el seno de esta teoría se encuentra la Escuela Burocrática de la Administración y Estructuralista.

Para esta noción, el entrenamiento debe estar dirigido a los gerentes, con el fin de que planifiquen, organicen y establezcan los medios que hagan más racional la relación entre los medios y los fines existentes de la organización, logrando que sus miembros se interioricen de las obligaciones y cumplan los compromisos que les asistan.

Por su parte, la Teoría Neoclásica se desarrolla en oposición a la influencia de las ciencias del comportamiento en la administración, las que según sus representantes descuidaban los aspectos económicos y técnicos de la organización.

Para ésta, la organización es una estructura que surge en función a sus objetivos y resultados, por lo que sus partidarios afirman que el entrenamiento debe tener como un propósito fundamental lograr el incremento de sus resultados, dirigiendo su esfuerzo en aumentar la eficiencia en la institución por medio de los aspectos relacionados con la organización, planeación y control de sus tareas.

Por otro lado, los promotores de la Teoría Behaviorista retoman los trabajos de Kurt Lewin, George Homans y de Herbert Simon, que se basan en el análisis del comportamiento humano, dentro de la organización. Esta teoría se encuentra compuesta por las Escuelas Behaviorista y del Desarrollo Organizacional.

La Escuela Behaviorista parte de la base que el hombre es un ser capaz de opinar, de tomar decisiones y resolver problemas, que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo, y por lo tanto, al ser la organización un sistema de decisiones, el individuo participa de ellas en una manera racional y consciente. Sus representantes afirman, que a través de la capacitación se debe proporcionar a los individuos las técnicas que faciliten la aplicación de esfuerzos organizados que permitan la integración de grupos de trabajo.

La Escuela del Desarrollo Organizacional, por su parte, considera que la organización es un sistema complejo y humano, poseedor de una cultura propia y un sistema de valores. Afirma que las aptitudes para la productividad, que posee el hombre, pueden permanecer inactivas si el ambiente en que se desenvuelven le es restringido y hostil, impidiendo el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades.

El Desarrollo Organizacional en sí, es un esfuerzo educativo complejo encaminado a cambiar las actitudes, valores, comportamientos e incluso la cultura organizacional, en cuanto sea necesario, por lo que sostiene, que el entrenamiento es uno de los medios, a través de los cuales se puede influir en los miembros de la organización, encontrándose orientado a producir aprendizajes y cambios en los comportamientos.

La Teoría Sistémica, conceptualiza a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para ella en su totalidad.

Para esta, el recurso humano conforma uno de los subsistemas de la organización, el que se caracteriza por influir y ser influenciado por su medio ambiente, procurando alcanzar en su medio lo que han denominado estado de equilibrio dinámico.

Desde su perspectiva, la capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio, dirigiéndose a aquellas áreas de la organización en donde se requiere solucionar problemas que impiden lograr los objetivos propuestos.

Por lo tanto, a modo de conclusión, y definiendo nuestra postura en lo que respecta al alcance con que entenderemos a la capacitación, podemos afirmar que ésta es un proceso sistemático e intencionado, que procura el mejoramiento cualitativo de las competencias individuales del personal, de manera que cada uno de ellos actúe como agente de cambio de su entorno inmediato en forma progresiva, trascendiendo al puesto de trabajo, a través de la interacción de sus pares, subalternos o superiores.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Bustamante G., Solange. Metacap: Un Programa Maestro de Perfeccionamiento Permanente. Pág. 2

Esta debe ser ejecutada, mediante la conformación de un conjunto ordenado de acciones formadoras de personas, que integradas a una determinada organización, puedan acceder racionalmente a adecuados niveles de satisfacción personal, que les permitan ejercer sus funciones en el seno de su entidad en la forma que se espera y en el nivel de calidad que éste se ha propuesto.

## 2. ¿POR QUÉ CAPACITAR?

Luego de analizar el contenido e implicancias del concepto de capacitación, y la forma en que las distintas teorías y escuelas de la administración han influido sobre aquel de manera casi ineludible, surge una nueva cuestión, la del ¿porqué capacitar?

Es un hecho concreto que la capacitación ha existido en el tiempo, sin embargo es posible constatar que en el transcurso de la historia este tema se ha abordado de diferentes formas.

Con el transcurso del tiempo, el hombre descubre la agricultura y establece una sociedad caracterizada por su marcado sedentarismo. Este descubrimiento fue satisfactorio en gran parte de sus necesidades básicas, dando oportunidad a que el ser humano se haya encontrado en condiciones de cultivar nuevos aspectos; así nace el estudio de ciertas ciencias como la matemática, la astronomía, la filosofía. Asimismo, se profundiza el desarrollo religioso de estos pueblos; se organizan políticas y socialmente, nace una pequeña industria de bienes por medio de la creación de talleres artesanales de productos, y florece un incipiente comercio. Hasta entonces, las necesidades de adiestramiento y formación fueron satisfechas por medio de los conocimientos que transmitían los respectivos maestros. Un reflejo de la efectividad de aquel sistema lo encontramos en la Civilización Helénica, donde la historia relata que Sócrates tuvo entre sus discípulos a Platón, el que después, fue maestro de Aristóteles, y éste, a su vez, como maestro tuvo por discípulo favorito a Alejandro Magno.

Junto al surgimiento de la era industrial este tipo de instrucción dejó de ser eficiente. Al masificarse la producción, fueron muchas más las personas que requerían ser adiestradas que las que el viejo sistema podía formar. Así empezaron a utilizar nuevas tecnologías, y se crearon grandes compañías que cambiaron la orientación de la forma de producción; surgieron organizaciones destinadas a proteger y crear conciencia de los derechos de los trabajadores. Por su parte el medio ambiente externo se volvió tremendamente turbulento, generándose nuevas necesidades, estas exigencias han ido aumentando con el transcurso del tiempo, llegando a causar una verdadera revolución en los últimos 50 años, donde el nuevo estado de cambio ha evolucionado de manera muy acelerada, requiriendo respuestas cada vez más complejas, tanto por la velocidad con que deben gestarse como por el nivel de especialización y conocimiento que requieren.

Ya a fines de los 40 y a principios de la década de los 50, los distintos autores se empezaron a preocupar por el tema de la capacitación, asumiendo la necesidad de comprender cabalmente, los motivos que generan la existencia de un adiestramiento acorde con las nuevas necesidades a que se enfrentan, los resultados que deberían lograrse con ella, y la forma que esta tendría que adoptar para asegurar los efectos esperados. En el presente capítulo daremos respuesta al primero de estos temas.

Contestar la pregunta ¿porqué capacitar?, aparentemente es muy sencillo, podríamos afirmar que el adiestramiento responde, finalmente, a la urgente necesidad de tener las respuestas adecuadas a las diferentes cuestiones y obstáculos con que el hombre y sus organizaciones van tropezando. Sin embargo, no podemos desconocer que existen muchos factores que determinan, de una manera u otra, la efectividad de esta aseveración, por ejemplo, los cambios que se producen actualmente en nuestra sociedad en la manera de producir, en la concepción del trabajo, etc., han hecho que los profesionales tengan necesidad de perfeccionarse e involucrarse de lleno en dicha innovación.

Por lo que sí queremos comprender cabalmente las diversas razones que producen la necesidad de capacitación en nuestros días, es necesario, no sólo preguntarnos por qué capacitar, sino también, que ocurre con las personas, organizaciones o instituciones, que se encuentran inmersas en este entorno cambiante.

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

## **2.1 COMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES<sup>11</sup>**

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información, respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

---

<sup>11</sup> Werther, Williams y Davis, Keith. Admist. de Personal y RRRHH, 4 Ed. Cap.9: Capacitación y Desarrollo.

### **Beneficios para la Persona que impactan favorablemente en la organización**

- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

### **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Por lo tanto, para explicar adecuadamente el porqué del tema, analizaremos aquellos aspectos que se encuentran involucrados profundamente en el. Es decir, las necesidades de las propias personas, de las instituciones que estas conforman, y el entorno en el cual se encuentran inmersas.

## **2.2 LA ORGANIZACIÓN, SU ENTORNO Y LA CAPACITACIÓN**

Para comprender a la organización, su entorno, y su constante interrelación, es necesario estudiarlos desde la perspectiva de un todo, como un organismo biológico,

dotado de una serie de órganos y funciones potenciales, poseedor de diferentes elementos, ya sean recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros. Necesitamos analizar su comportamiento, la forma en que se desarrolla, como alcanza sus logros y plantea sus metas y, por supuesto la manera en que ella enfrenta, en conjunto con su potencial las diferentes situaciones que se van planteando.

El cambio es quizás, la característica más importante que deben enfrentar las organizaciones en la actualidad. La mayoría descubre cada día que su escenario se ve invadido por un número creciente de competidores dada la globalización de los mercados y la diversificación de los productos y servicios entregados a los clientes. Las organizaciones deben ajustarse a esto y a las necesidades crecientes de sus clientes. De muy poco serviría la tecnología si las personas no tuvieran voluntad para el cambio.

Por lo tanto, los cambios fueron producidos por factores aparentemente no relacionados entre sí, en el ambiente de la organización.

Este ambiente o entorno debe ser explorado y estudiado, identificando e interpretando de manera sistemática las situaciones y las condiciones relevantes, teniendo como propósito el saber que sucederá en el futuro y como esto afectará a la organización y a su personal.<sup>12</sup>

Aún cuando se pueda analizar la naturaleza de sus componentes, pensando en factores, tales como, condiciones económicas, demográficas, internacionales, disposiciones de gobierno, desarrollo social, tendencias científicas y tecnológicas etc., hay que considerar que éstos están interrelacionados entre sí. Un ejemplo, es plantear que los cambios demográficos no sólo afectan a las organizaciones, sino también al gobierno, a la economía y a la sociedad entera, por lo que es factible sostener que el

---

<sup>12</sup> Milkovich T., George & Bondreau, John W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Pág. 27

ambiente organizacional se está volviendo cada vez más complejo, diverso e impredecible, variando desde la simplicidad y la estabilidad hasta la complejidad y el cambio.<sup>13</sup>

Esta variable es una de las características de este entorno, como también lo son su dinamismo, turbulencia, complejidad, diversidad y su carácter impredecible.

Este entorno entrega a la organización, tanto amenazas como oportunidades ejerciendo de esta manera precisión, donde ella debe ser capaz de generar las respuestas idóneas. En este sentido, podemos afirmar que si ésta desea ser eficiente en su gestión, requiere permanecer en constante transformación, observando todo lo que sucede en su medio ambiente externo, como lo que ocurre al interior de ella, se afirma, entonces; que “lo único que no cambia es el cambio”<sup>14</sup>.

Es por ello, que uno de los puntos a abordar, sobre el cambio de las organizaciones, es que éstas, han debido ir adaptando sus políticas y estrategias de comunicación e información interna, para mantener mejor informados y motivados a sus funcionarios acerca del que hacer de la organización, y así lograr un cambio de actitud en ellos, optimizando las relaciones internas, la capacidad de producción y la calidad en el servicio al cliente interno y externo, entendiendo este último como el usuario, vecino, contribuyente, etc.

Si la respuesta a lo anterior es afirmativa, existe una buena posibilidad que los procedimientos organizativos y prioridades institucionales de un organismo, sean lo suficientemente flexibles y abiertos como para permitir que comience el proceso de transformación.

---

<sup>13</sup> Dessler, Gary. Ambiente Tecnología y Organización . Pág. 52

<sup>14</sup> Herrera Echeñique, Raúl. El Mundo Moderno. Pág. 4

Esto es sencillo de comprender, si se piensa que los cambios que se están produciendo en el medio ambiente externo exigen a las organizaciones tomar actitudes proactivas en su medio interno, que le permitan adoptar las medidas necesarias para responder eficaz y eficientemente a lo que se está exigiendo.

Dentro de los desafíos más grande que deberán asumir las organizaciones que decidan enfrentar este cambio, será iniciar un proceso de transformación interna, donde lo mas trascendente será un proceso de cambio cultural que se exprese en términos de metas, y cómo podrá la organización alcanzarlas, enunciando el cambio que la organización y las personas deben experimentar.

Por ello, la organización debe contar con procesos coherentes y eficientes para el logro de dichas metas, para obtener resultados libres de errores y que tengan las características necesarias para adaptarse a los continuos cambios y al crecimiento futuro.

Necesariamente para obtener buenos logros, se debe estar frente a una organización flexible, que no presente esa rígida estructura piramidal, dividida en estamentos estructurados jerárquicamente, donde los niveles inferiores de la jerarquía tengan progresivamente más limitaciones en cuanto a información, autoridad y responsabilidad. Este ambiente cambiante se manifiesta de una mejor manera en una estructura organizacional flexible, dispuesta a enfrentar y adaptarse a las novedades que se están produciendo constantemente en el entorno.

Las organizaciones se encuentran compuestas por personas, las que en definitiva, son las únicas capaces de generar dichos cambios. Por lo tanto, la entidad debe estar dispuesta en invertir en su personal, dotándolo constantemente de los conocimientos y habilidades necesarias para adaptarse a las variaciones de su entorno.

Al considerar esto, es fácil advertir el importante rol que tiene la capacitación en este crecimiento conjunto de la organización. Lo anterior, ya que a medida que sus potenciales recursos humanos aprenden, la organización crece en diferentes aspectos, por ejemplo, en productividad, en brindar un mejor servicio al cliente, tanto externo como interno, optimizando, además sus relaciones internas. Por lo tanto, uno de los mecanismos más importantes para alcanzar la idoneidad y el desarrollo de competencias, que estimulan un mejor desempeño y un mayor aumento en la productividad y capacidad de adaptación al cambio, es la capacitación.

La capacitación debe ser desarrollada en forma activa y participativa dentro de la organización, con objetivos y prioridades claras, considerándola como un proceso permanente, orientado a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias, destinadas a mejorar el desempeño y calidad de vida del trabajo.

Como ya lo dijimos dentro de todo este proceso, el individuo juega un rol principal. Ya que esta institución ha tomado conciencia de la real necesidad de capacitar a su personal, debe brindar todas las oportunidades o instancias para que el sujeto acceda fácil y responsablemente a ella, dejando que experimente el cambio y participe de él, logrando de esta manera que las personas que la componen se sientan útiles para alcanzar oportunamente los objetivos y metas de la propia organización, ya que sin el aprovechamiento de su potencial personal, no podrá mantenerse actualizada ni compitiendo de igual a igual, en forma efectiva con otras organizaciones que si han invertido en ella.

En suma, la organización debe desarrollar una actitud positiva hacia la promoción de un ambiente de cambio y desarrollo constante dentro de ésta, brindando flexibilidad y apoyo a su personal para que se involucre y participe del proceso de capacitación.

### 3. ¿PARA QUÉ CAPACITAR?

En el mundo existe una incalculable cantidad de organizaciones, que tienen rasgos y características, que al igual que las personas las hacen únicas. Sin embargo, ellas poseen un elemento en común, todas están constituidas y organizadas para lograr un objetivo. Estos van de la producción de bienes y servicios orientados a la consecución de ganancias, hasta la prestación de servicios no lucrativos, como los provistos por la administración pública. Esta orientación que le da la razón de existir a la organización<sup>15</sup>, está definida por su alta dirección, quien fija, además las metas y formula las estrategias por medio de las cuales intentarán cumplirlas.

En el intento de lograr su particular finalidad como las organizaciones públicas y privadas, han asumido una estructura que según su entender, ordenará y coordinará las acciones de los empleados. Con la misma intención, han creado y aplicado, además; las más diversas herramientas destinadas a mejorar su gestión. La capacitación es una de ellas, y como tal, debe ser utilizada con estricta sujeción al propósito organizacional. No puede ni debe ser un fin en sí mismo, tiene su razón de ser sólo si guarda la debida concordancia con los objetivos y metas definidas para la institución en determinado período.

La adecuada definición de los propósitos del entrenamiento, puede llegar a convertirse en la razón del éxito o fracaso de los planes y de las diversas acciones que se emprendan, por lo tanto, es importante tener un especial cuidado en su análisis y definición.

Para comprender cual es la finalidad de la capacitación, es decir el para qué capacitar, en este capítulo se analizarán los objetivos generales que ella persigue, como también la relación que podría tener con el desarrollo de la institución, con el aprendizaje y con el proceso de cambio que ella debe enfrentar.

### 3.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

A pesar de que hoy, la gran mayoría de los autores concuerdan en que la administración de la capacitación tiene que ser desarrollada con mucho tino, no es extraño, encontrarnos con instituciones, tanto en el sector público como en el privado, que no han utilizado este instrumento con la debida cautela y corrección.

Algunos organismos, por ejemplo, se han dedicado a gastar enormes cantidades de dinero en capacitar, solo porque la moda así lo impone o para aprovechar ciertas franquicias tributarias.

Capacitar por el simple hecho de hacerlo, enviar a un curso al empleado indeseado ó al que no tiene que hacer, además de inútil y cara, es una opción muy riesgosa. El adiestramiento que no responde a necesidades reales de formación de un trabajador, según la función que desempeñe, deja de ser una inversión y se transforma en un gasto, provoca un gran desperdicio, y peor aún, desprestigia fuertemente a la capacitación, produciéndose a futuro muchas dificultades para poder reivindicarla y emprender nuevos planes.

Las distintas acciones de formación y desarrollo del personal deben tener concordancia con el plan estratégico de la respectiva institución. Por lo tanto, para ser formulado es preciso considerar la definición de dichos objetivos, estableciéndose, de esta manera, en armonía con los definidos por la entidad.

Desde una perspectiva general, los objetivos de la formación y el desarrollo del personal deben estar orientados fundamentalmente, a incrementar la productividad de las organizaciones y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de sus trabajadores.

---

<sup>15</sup> Kaufmann, Alicia E. El Poder de las Organizaciones. Pág. 97

La capacitación como consecuencia de la aplicación de sus planes, debe pretender elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal, por medio de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades. Así como del desarrollo de las actitudes necesarias para el buen desempeño en su respectivo trabajo, producirá un alza de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización<sup>16</sup>. Por lo tanto, el entrenamiento debe estar orientado a producir ciertas consecuencias tanto en la propia institución como en los trabajadores que se capacitan.

Si se mira desde la perspectiva de la persona, la capacitación debe:<sup>17</sup>

- a) Entregar competencia específica para afrontar los desafíos laborales.
- b) Potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, en ocasiones subutilizadas en el trabajo diario.
- c) Mejorar oportunidades de promoción y progreso.
- d) Reducir los requerimientos de supervisión y dar mejor autonomía decisional.
- e) Proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo.

Desde la perspectiva de la institución, la capacitación debe:

- a) Elevar los niveles de productividad con una mejor utilización de los recursos disponibles.
- b) Flexibilizar la gestión para asumir las transformaciones propias del trabajo.
- c) Generar condiciones para cada uno de los miembros de la organización, que contribuyan con sus capacidades y desempeño con el mejor logro de los objetivos institucionales.

---

<sup>16</sup> Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez-Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Pág. 52

<sup>17</sup> Aguilera Segura, Héctor. Oferta de Capacitación al Sector Público. Pág. 1

De este modo, los esfuerzos de capacitación deben estar dirigidos a disminuir, e incluso eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia, lo que traería como consecuencia entre otros aspectos, la reducción de las inasistencias, retardos, errores, costos de desperdicios, accidentes y enfermedades profesionales, etc.

En todo caso, hay que tener muy presente que no todos los problemas de la organización pueden ser resueltos por medio de la capacitación. Por consiguiente, es fundamental hacer un análisis exhaustivo que sea capaz de determinar las verdaderas causas de aquello, evitando caer en la tentación de asignarle a este instrumento la capacidad casi mágica, de resolverlo todo.

### **3.1.1 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN**

Las políticas son pautas de acción y comportamiento que permite a la organización alcanzar sus objetivos por medio de sus respectivas estrategias<sup>18</sup>, estos patrones, son los que en definitiva, permiten que las distintas acciones que emprende la entidad estén circunscritas al cumplimiento de los propósitos que se trazaron.

Al igual que los objetivos, las políticas de capacitación deben ser establecidas, considerando la totalidad de la organización, además, tendrán que ser concordantes con las normas de administración de recursos humanos que rigen a la institución.

En términos generales, las políticas permiten que la capacitación sea un sistema permanente y continuo orientado a:<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Friedman C. Emanuel. Algunas consideraciones Básicas sobre Gestión Estratégica y su relación con el Plan Estratégico. Pág. 4

<sup>19</sup> Rodríguez Estrada, Mauro & Ramírez Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Pág. 53

- a) Preparar al personal nuevo, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización, sus objetivos, políticas, normas, derechos y obligaciones. Como también, darles las instrucciones que deberán seguir para desempeñarse en el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- b) Favorecer la adaptación del personal cuando se produzcan cambios de tecnología, maquinarias o de procedimientos administrativos o de producción.
- c) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo consideren necesario.
- d) Preparar al personal interesado en ser promovido o en cubrir las vacantes producidas por la creación de nuevos puestos de trabajo.

Además, a través de la política se deberá definir si se utilizarán instructores externos o internos, si los eventos de capacitación se realizarán dentro del horario normal de labores, o fuera de la jornada de trabajo, etc.

Las organizaciones, en la práctica, no han sido muy explícitas al momento de definir las políticas que regularán sus servicios, pero, si las observamos a lo largo del tiempo podemos percibir que en forma implícita sus comportamientos han respondido a ciertos modelos más o menos identificables.

Del análisis del comportamiento de las diversas instituciones es posible constatar que sus políticas se han desarrollado sobre la base de dos variables, identificables como:<sup>20</sup>

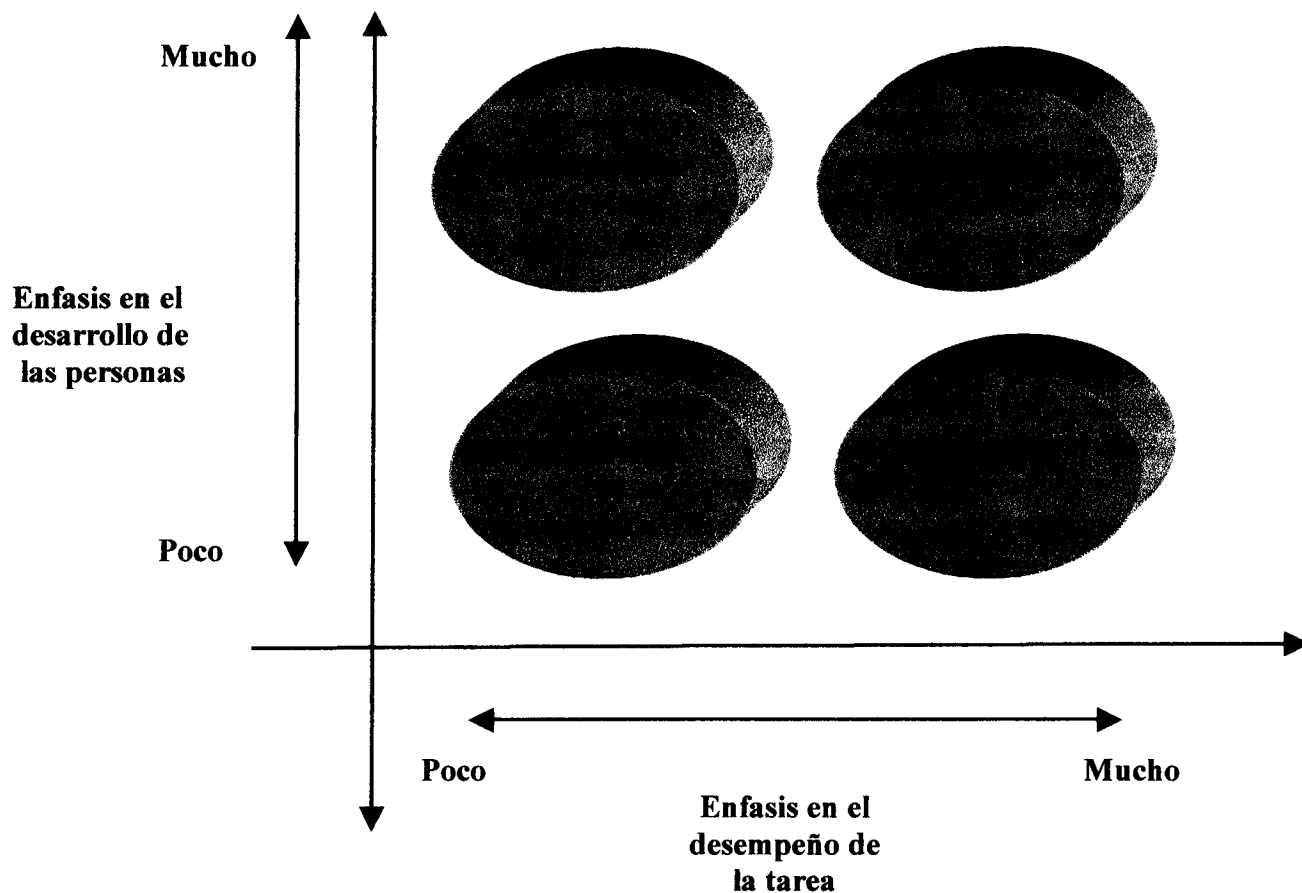
- Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea.
- Políticas con énfasis en el desarrollo de las personas.

Al poner estas dos variables como dos coordenadas, es posible constatar que, según se interrelacionen, es posible encontrar cuatro modalidades de políticas:

---

<sup>20</sup> Blake, Oscar. La Capacitación. Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. Pág. 55-58

Fig. N° 1 Modalidades de las Políticas de Capacitación.



Al analizar cada una de éstas, es posible apreciar porqué se ha dado el nombre que figura en el gráfico.

1. La política de capacitación de una organización es de **Beneficio**, cuando ella no esta determinada ni por el desempeño de una tarea ni por las expectativas de desarrollo de la persona. Considerándose al entrenamiento como un beneficio que la organización concede a sus miembros.

En esta modalidad, por lo tanto, existe una baja relación entre las necesidades de la organización y los esfuerzos educativos.

2. Se llama **Operativa** a la política de capacitación que pone mayor énfasis en el desempeño de la tarea que en el desarrollo de la persona.

Este tipo de política producirá actividades estrechamente vinculadas con las necesidades de operación, las que, generalmente, se caracterizarán por ser puntuales y frecuentemente desvinculadas unas de las otras.

3. Cuando la política de capacitación privilegia el desarrollo de las personas por sobre los requerimientos de la tarea, estamos frente a la modalidad de política de **Desarrollo**.

Las Políticas de este tipo, tienen vigencia cuando la organización necesita acompañar su crecimiento con modificaciones cualitativas en las personas que la componen.

4. La política es **Integrada** cuando pone similar énfasis en los aprendizajes vinculados con la tarea como en el desarrollo de las personas. Esta modalidad exige extremar el cuidado en el diseño de las acciones de capacitación, para asegurar, de esta forma, un equilibrio que satisfaga ambas demandas.

Sin lugar a dudas, es la mas difícil de aplicar, debido a que se refiere a la existencia de una adecuada experiencia y tecnología educativa.

Cada una de estas modalidades de políticas, será la mas adecuada según sea el énfasis que asuma la organización, ya sea en el desarrollo de las personas o en el desempeño del personal, pudiendo coexistir, incluso, más de una forma de ellas.

Ahora, las características de los énfasis y prioridades que se deduzcan de las políticas globales de la organización, constituirán el marco de referencia que guiará el diseño del conjunto de políticas con que se regirán las diferentes actividades de la capacitación.

### **3.2 LA CAPACITACIÓN Y EL APRENDIZAJE**

Aunque desde la primera perspectiva parezca muy extraño abordar el tema del aprendizaje, en el contexto de los objetivos de la capacitación, es importante tener presente que el entrenamiento existe para provocar aprendizaje.

Tal como se mencionó anteriormente “la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en la forma planeada y conforme a los objetivos específicos”<sup>21</sup>. Si analizamos este proceso desde una perspectiva global, es posible constatar que el fin inmediato del entrenamiento no es otro más que el de proporcionar aprendizaje.

Siguiendo esta perspectiva, Trevor Bentley confirma que es el proceso de entrenamiento el que tiene por objetivo primordial ayudar a las personas para que aprendan.<sup>22</sup> Para que esta colaboración se produzca, la organización requiere ineludiblemente, que le sean proporcionados los recursos necesarios para crear y posibilitar oportunidades óptimas de aprendizaje.

El entrenamiento es un proceso abierto, una secuencia de experiencias, una serie de oportunidades para aprender, en las que el sujeto está expuesto de modo más o menos sistemática a ciertos conocimientos o hechos. Para asegurar su eficacia, orienta sus esfuerzos en asistir a los individuos con el objeto que pasen de su posición actual a la posición deseada, en la que se le entregan instrumentos, conocimientos y

---

<sup>21</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación Pág.7

<sup>22</sup> Bentley, Trevor. Capacitación Empresarial. Pág 32

destrezas, necesarias para mejorar su desempeño en el trabajo; es una transferencia. Puede ser descrita como el recorrido por un área de aprendizaje, que tiene como punto inicial la posición actual que cruza el terreno de aprendizaje para llegar a la posición deseada. Este último, debe ser un estado mejor que el inicial. El camino que siguen en ésta travesía puede denominarse ruta de aprendizaje.<sup>23</sup>

El aprendizaje se produce en el interior del individuo, y puede ser resultado de acciones de capacitación formal o ser producto de un conjunto de circunstancias fuera de todo programa. La única forma de darnos cuenta que el fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona, es descubrir las diferencias de conducta que se producen en el estado inicial y terminal.<sup>24</sup> Cuando es posible constatar la existencia de esta diferencia, quiere decir, que se produjo el aprendizaje.

Debido a que el objetivo primordial de la capacitación, es facilitar a los trabajadores aprendizajes significativos, que produzcan incidencias positivas en sus niveles de desempeño y en el de la propia organización, es de especial interés comprender en que consiste este proceso.

1. Asociación de nuevos Conceptos o Internalización: “Nada hay en el intelecto que antes no haya pasado por los sentidos”. La frase, atribuida a Aristóteles por los Escolásticos, nos ayuda a comprender la primera etapa del aprendizaje, esta categoría representa a las operaciones y procesos más básicos de la cognición. Aquí, por medio de la asociación se reconoce el nuevo objeto de conocimiento, trayendo a la mente otro anteriormente relacionado con el. Esto puede suceder a través de la diferenciación, generalización, reestructuración o discernimiento. El proceso al que hacemos mención es tan elemental, que las personas, tal vez, ni siquiera se dan cuenta de su desarrollo.

---

<sup>23</sup> Bentley, Trevor. Capacitación Empresarial Pág 40

2. **Formación de una Huella Psíquica o Retención:** La segunda categoría se refiere al proceso de formación de una “huella síquica” en la persona, permitiéndole retener los nuevos estímulos a que se ve sometida. Sólo algo que ha sido incorporado en una estructura existente y que, por uno u otro motivo, tiene un significado importante será recordado. Por lo tanto, si se recuerda el objeto de aprendizaje se quiere decir que es significativo para la persona, y si no le recuerda es anónimo. Dado que el aprendizaje es una experiencia interactiva que produce “huellas síquicas”, los procesos de la memoria intervienen como estructuradores de similitudes cognoscitivas que tienen sentido. Esta categoría, abarca efectos relativamente directos involuntarios y por lo común, inconscientes del nivel de desarrollo general cognitivo en el comportamiento de la memoria.
3. **Concientización de la Existencia del Conocimiento Almacenado:** La tercera categoría introduce los conceptos de almacenamiento, en cuanto acumula ordenadamente lo conocido, vinculación; pues es capaz, de relacionar lo conocido para darle un nuevo significado y de comportamientos potenciales conscientes, es decir la persona se da cuenta como son las cosas y de su alcance. Una persona que ha asociado un nuevo concepto, que crea una huella síquica debido a su grado de significación, al asumirlo como tal, adquiere conciencia de su existencia. Esta concientización le permite, en el caso de verse sometido al mismo estímulo, manifestar un comportamiento potencialmente distinto al mostrado por otros seres humanos que no lo poseen.
4. **Uso Creativo de lo Aprendido:** La cuarta categoría denominada por Flavell y Wellman como Metacognición, esta relacionado con la idea del conocer sobre conocer. En el contexto de la memoria, indica que el conocimiento de la conciencia que tiene el individuo de ella, esta última categoría implica utilizar lo aprendido de manera tal que sirva de fuente de nuevos aprendizajes.

---

<sup>24</sup> Folley Jr., John D. En Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Recopilado por Craig L, R Robert & Bittel Lester R. Pág.52

Para John Flavell, Metacognición significa el conocimiento de uno mismo, concerniente a los propios procesos y productos cognitivos o a todo lo relacionado con ellos, por ejemplo, las propiedades de información o datos relevantes para el aprendizaje. Por lo tanto, la metacognición es el conocimiento de propios procesos mentales, donde el estado de conciencia se convierte en un ingrediente esencial de muchas de las actividades en las que centramos nuestro interés.

Por lo tanto, desde la perspectiva de Flavell y Wellman, el aprendizaje se produce cuando una persona adquiere conciencia de la internalización de un conocimiento significativo, capaz de ser utilizado en el desarrollo de nuevos aprendizajes, y que podrá llegar a determinar su comportamiento frente a ciertos estímulos.

Esta descripción del proceso, al haber sido formulado desde una perspectiva amplia, no se circunscribe sólo a ciertas áreas o actividades específicas. Pues bien, resulta oportuno y necesario advertir que el resto de este análisis está centrado en el proceso de entrenamiento en el contexto organizacional, por lo que, los planteamientos que se hacen sin ser excluyentes para otras áreas, se han formulado pensando en aquél.

#### **4. ¿CÓMO CAPACITAR?**

Luego de analizado el significado, las causas y los alcances de la capacitación surge como una nueva interrogante lo referido a la manera en que deben ser abordados los distintos planes, programas y acciones de entrenamiento.

Responder a esta cuestión no es una tarea sencilla, ello requiere de un análisis detallado de los diferentes factores que concurren en la tarea de dirigir los procesos de entrenamiento y obliga asumir una postura con respecto a la concepción que se tenga de la capacitación.

Desde esta perspectiva y con el objeto de difundir el aporte de una de las nociones más recientes acerca del modo en que debe ser administrada la capacitación, se analizará en primer lugar, una metodología surgida en Francia y que se denomina Ingeniería de la Capacitación.

#### 4.1 INGENIERIA DE LA CAPACITACION

Tal como fue señalado, la concepción del rol y la forma en que debe abordarse la capacitación, dentro del marco del desarrollo de las organizaciones, ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo. Una manifestación de este fenómeno, lo configura el diferente impacto que causaron las distintas escuelas de la administración, en sus respectivos momentos y debido a sus particulares orientaciones, en la manera en que el entrenamiento fue asumido.

Durante esta década el sector público francés, por medio de la utilización de una metodología diseñada especialmente para el, denominada "*Ingeniería de la Capacitación*", ha aportado una nueva forma de enfrentar el tema.

Para Laura Savary, la *Ingeniería de la Capacitación* es una metodología de acción en el área de la capacitación y formación profesional, que designa un marco destinado a diseñar, realizar y evaluar procesos de entrenamiento y formación profesional, que sean una respuesta pertinente a los requisitos impuestos por la entidad, en términos de contar con recursos humanos capaces de enfrentar con éxito los distintos cambios organizacionales y los proyectos que emprenda la propia institución.<sup>25</sup>

Siguiendo estos planteamientos, el entrenamiento debe ser un sistema coherente en función de una meta, un objetivo determinado y un proyecto

---

<sup>25</sup> Savary, Laura. Ingeniería de Capacitación: ¿Qué es?. Pág. 1-3

institucional estratégico, basado en el análisis de las reales necesidades de capacitación, y apoyado por un equipo único pero profesionalizado.

Los diferentes promotores de la *Ingeniería de la Capacitación*, afirman que se trata de una nueva metodología que aporta, entre otros aspectos, una forma renovada de ver y orientar el entrenamiento en las organizaciones caracterizadas por ser:

**a. Otro enfoque para la capacitación y formación profesional**

Este marco metodológico concibe a la capacitación como un instrumento al servicio de una política o de una estrategia, que sirve para resolver problemas, acompañar proyectos, mejorar situaciones en la organización.

De tal manera que considera tanto el “antes” y el “después” del hecho pedagógico, concibiendo a toda capacitación integrada a un sistema institucional, del cual depende totalmente. Por lo tanto, para la *Ingeniería de la Capacitación*, lo único que justifica acciones de entrenamiento es la necesidad de responder a los objetivos del propio sistema institucional.

**b. Una propuesta metodológica rigurosa**

Para esta metodología la capacitación debe encararse como un plan plurianual que responda al concepto de proceso.

Por lo tanto la *Ingeniería de Capacitación* propone, a través de una serie de tareas metodológicas de diseño, organización y coordinación del entrenamiento, la optimización de la capacitación como solución frente a las decisiones de cambio.

Concretamente, este método busca realizar una gestión de la capacitación, considerándola como un proyecto, es decir respetando y controlando paso a paso sus etapas de desarrollo.

### **b.1 Facetas del Proceso de Capacitación**

1. Para esta metodología, una administración eficiente de la capacitación requiere empezar siempre por *la Identificación del Problema*, que eventualmente será resuelto por medio de la capacitación.
2. Una vez definido el problema, es indispensable, analizar si la cuestión reconocida puede ser solucionada a través de la capacitación, a ésta etapa la denomina: *Análisis de las Reales Necesidades de Capacitación*. Este análisis exige que sean identificadas y definidas tanto las necesidades manifiestas de capacitación, como las encubiertas.
3. Luego de definidas las necesidades de capacitación, y a partir de éstas, deben ser *establecidos los objetivos que orienten el Plan de Capacitación* que fije la propia institución.
4. Elaboración del *Plan General de Capacitación*, que fije los programas y cursos ha implementar, sus respectivos objetivos, contenidos, métodos y materiales a utilizar.
5. Después de establecido el *Plan General de Capacitación*, se pasa a su fase de *Ejecución*, a través de la organización y desarrollo de los eventos de capacitación.
6. Para la *Ingeniería de la Capacitación*, durante todo el proceso y con posterioridad a el, se debe ejecutar de manera ininterrumpida la principal de sus

fases, la de *Evaluación*. Esta última, abarca tanto, al propio plan, a los programas, así como a la realización de los cursos y los resultados obtenidos.

El análisis de las necesidades reales de capacitación y la definición de objetivos precisos de capacidades a adquirir, son etapas fundamentales, que conducen a la redacción de unos “*Términos de Referencia*” de lo que se tiene que realizar. Éste es un documento que tiene como objetivo garantizar el alcance de una situación final deseada y definida (output) en comparación con una situación anterior al proceso de capacitación (input). Concibiendo a la evaluación como el eje central de todo proceso.

### **c. Un aliado para la inversión en los recursos humanos**

Invertir en capacitación no es una tarea sencilla. Lamentablemente no son pocos los casos en que los esfuerzos en entrenamiento no han generado los resultados esperados por la organización. Esta situación motiva a que normalmente, los que deciden invertir en la formación profesional de sus empleados tengan una serie de preocupaciones legítimas, que en muchas ocasiones dificultan la toma de tal decisión, entre las que se cuentan, por ejemplo, las siguientes:

- Constatar la utilidad de la capacitación en el campo laboral.
- Garantizar métodos de aprendizaje cercanos de la realidad laboral.
- Obtener satisfacción y motivación de sus empleados.
- Constatar cambios concretos y durables en el desempeño de los trabajadores.
- Tener un sistema de seguimiento y acompañamiento para fortalecer la resolución de los problemas.
- Conocer el real aporte de la capacitación para los individuos, como para la institución, etc.

Según los promotores de la *Ingeniería de Capacitación*, por la conceptualización que trae y por la naturaleza de su propuesta metodológica, aquella representa una garantía de la calidad del proceso de capacitación capaz de optimizar sus resultados.

Pero además, significa:

- Difusión y transparencia,
- Método participativo del diseño de los programas.
- Sinergia en los diferentes niveles de la escala laboral centrada sobre un proyecto común.

#### 4.1.1 REGLAS DE ORO DE LA INGENIERIA DE LA CAPACITACION<sup>26</sup>

Según lo planteado por la experta francesa Marie Christine Rosseau, en el primer Seminario para la Capacitación de Funcionarios Municipales de Mercociudades, la aplicación de la metodología de la Ingeniería de la Capacitación debe estar guiada por una serie de principios que denominó “*Reglas de Oro de la Ingeniería de la Capacitación*”. Éstos pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- a. **El proyecto de capacitación debe ser impulsado por una fuerte, firme y decidida voluntad política.** Es fundamental que la autoridad política reconozca la necesidad, la importancia del compromiso y la implicancia del poder político en la institucionalización de la capacitación como herramienta de gestión.
- b. **Es necesario que la capacitación esté dotada de recursos financieros fuertes, regulares e institucionalizados.** Es indispensable, que la institución

---

<sup>26</sup> Rosseau, Marie Christine. En conclusiones del 1er Seminario para la Capacitación de Funcionarios Municipales de Mercociudades. Pág.5

asuma que todo plan de capacitación debe estar provisto de un sistema institucionalizado de asignación de recursos financieros, asignados de manera regular y cuyos montos sean adecuados para la ejecución del proyecto de capacitación.

- c. La unidad encargada de la capacitación debe contar con Recursos Humanos altamente calificados.** Para garantizar el buen desarrollo de un proyecto de capacitación, se requiere que exista un equipo de responsables profesionalizados y multidisciplinario capaz de dirigir y coordinar todo el proceso de capacitación, especialmente; los estudios de detección de necesidades, su planificación, ejecución y evaluación.

Para esta metodología, las principales responsabilidades del equipo encargado de la capacitación son:<sup>27</sup>

1. Analizar las necesidades de capacitación.
2. Elaborar los planes de capacitación.
3. Evaluar el proceso. No hay capacitación sin meta y sin evaluación. Si no hay evaluación la capacitación es un costo.
4. Para que la capacitación sea una inversión, debe haber evaluación de los resultados y de los efectos.
5. Evaluar para saber si se han alcanzado las metas y los objetivos propuestos al inicio del proceso de capacitación.

---

<sup>27</sup> Rosseau, Marie Christine. En conclusiones del 1er Seminario para la Capacitación de Funcionarios Municipales de Mercociudades. Pág.5

- d. **La capacitación debe contar con los Recursos Logísticos necesarios.** Para el adecuado desarrollo de las distintas etapas del proceso de capacitación, especialmente, su ejecución, la institución debe contar en forma oportuna y apropiada, con los recursos logísticos imprescindibles para su éxito.
  
- e. **Debe existir un Proyecto Institucional basado en el desarrollo de la entidad.** Este proyecto servirá de base y sustento para todos los esfuerzos de entrenamiento del personal ejercidos por la organización. Por lo tanto, lo único que justifica acciones de capacitación es la necesidad de responder a los objetivos que el propio sistema institucional ha fijado. Basado en esta concepción, la *Ingeniería de la Capacitación* se transforma en una herramienta, que permite poner en marcha el proyecto institucional de la propia entidad.
  
- f. **La Capacitación debe ser concebida como una herramienta de gestión.** En tanto es un recurso destinado a la producción de las modificaciones del comportamiento de las personas, que la organización se propone mediante el proceso de aprendizaje. La capacitación debe comportarse, entonces, como un servicio de la entidad, que procura poner a sus miembros en condiciones de ejecutar adecuadamente lo que se requiera hacer.<sup>28</sup>
  
- g. **La capacitación necesita de una fuerte implicación y adhesión de los funcionarios de la organización.** La ejecución de cualquier actividad de capacitación necesita ser adecuadamente fomentada al interior de la entidad, de tal manera, que se logre asegurar la participación y apoyo de las personas que de una u otra manera, se ven involucradas en cualquiera de las fases de su desarrollo. Es necesario, por lo tanto, que quienes estén involucrados, tanto capacitadores como capacitados, también piensen en la organización en la cual se está llevando adelante el plan, tomen conciencia de lo que se está haciendo,

de las metas que se quieren lograr, para así tener una capacitación efectiva para el recurso humano. Todo esto para mejorar las necesidades sentidas (aquellas que se tiene clara conciencia de su existencia), como de las no sentidas (vale decir, aquellas de las cuales no hay todavía una conciencia evidente entre los capacitados, la institución o la comunidad)<sup>29</sup>.

A modo de conclusión, es posible afirmar que la Ingeniería de Capacitación es una metodología de acción, que garantiza que los planes, programas y acciones específicas de entrenamiento del personal, produzcan beneficios para la institución, mejoren la calidad en la gestión de la entidad, como también en la implementación, evaluación y adaptación permanente de las habilidades adquiridas, así como del proceso mismo de capacitación.

## **5. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

El aprendizaje es un fenómeno que involucra la realización de cambios en el comportamiento, y como tal, se presenta cada día en el interior de los individuos. La capacitación, por su parte, es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, está debe, tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementándolas y reforzándolas por medio de la ejecución de actividades previamente planeadas, con el fin de que los individuos, en todos los niveles de la organización, puedan desarrollar con mayor rapidez los conocimientos, actitudes y habilidades que beneficiarán a ellos mismos y a la organización que pertenecen.<sup>30</sup>

La capacitación, por lo tanto, necesariamente debe cubrir una secuencia programada de eventos apreciables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueve

---

<sup>28</sup> Blake, Oscar. La Capacitación. Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. Pág. 64

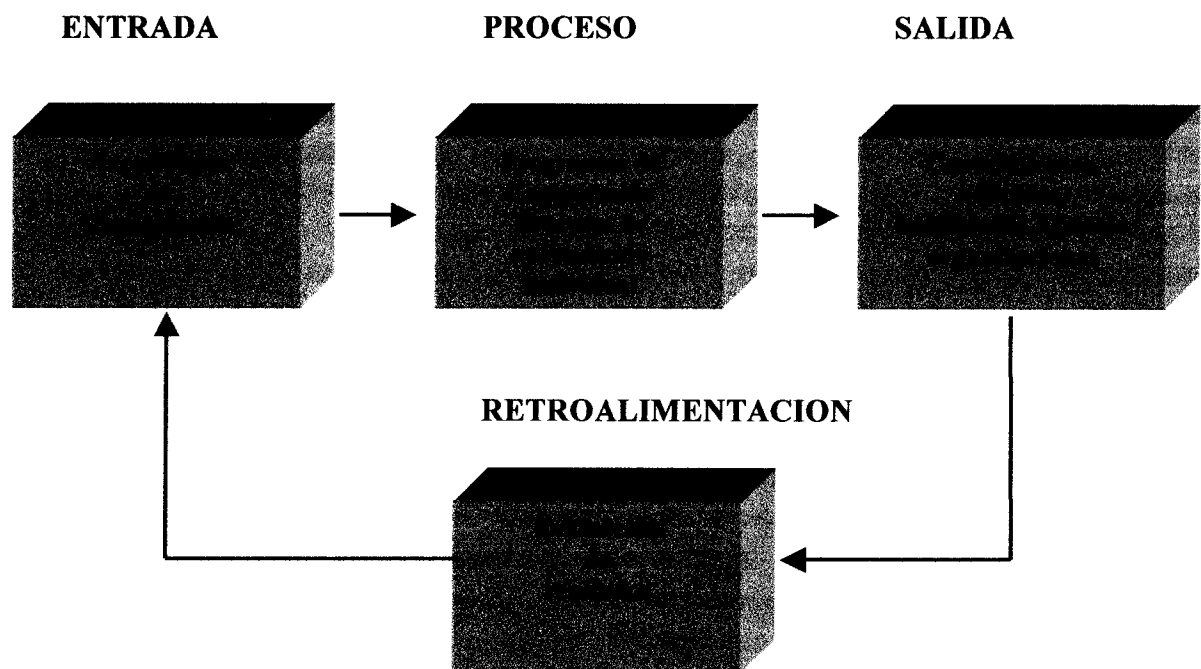
<sup>29</sup> Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional. Desarrollo del Recurso Humano. Pág. 3

constantemente, cuya prioridad, sea asegurar que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización; que lo enseñado sea aprendido; que lo aprendido sea trasladado a la tarea del trabajador y que esto se sostenga en el tiempo.

Resulta particularmente útil para analizar los elementos que forman parte del proceso que estudiamos, emplear la concepción de sistema. Desde esta perspectiva, el entrenamiento es un proceso continuo, que conforma un ciclo, cuyos principales elementos son:

- **Entradas** (input) como individuos en entrenamiento, recursos empresariales, etc.
- **Procesamiento** u operación ( throughputs) como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, etc.
- **Salida** (outputs) como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- **Retroalimentación** (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de los entrenamientos, a través de medios informales o de investigación sistemática.

Fig. N°2 La Capacitación como un Sistema



<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Pág. 418

Se requiere llevar un cierto orden en la implementación de un Plan de Capacitación, cumpliendo etapas diseñadas para tal propósito, que nos llevarán a un correcto actuar y accionar en el tema, estas son:

1. Determinación de las necesidades de capacitación.
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

### **5.1 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La efectividad de un Plan de Capacitación no depende tan sólo de la calidad de los cursos que se imparten, del nivel de los relatores, o de la bondad del material que se entrega, sino que, fundamentalmente, de la capacidad que aquel tenga para satisfacer las distintas necesidades de entrenamiento que han sido previamente determinadas por la organización.

La *Determinación de Necesidades de Capacitación* es un proceso de investigación sistemática, dinámica, flexible y participativa, orientada a conocer las carencias, en términos de, conocimiento, habilidades y actitudes, que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto. Esta determinación permitirá, a la institución, definir con precisión los objetivos y acciones de su respectivo Plan de Capacitación.<sup>31</sup>

La *Detección de Necesidades de Capacitación* no es un ejercicio que se realice por una sola vez, ni es tampoco una fría medición técnica llevada a cabo desde un escritorio o un computador. Es un proceso continuo de interacciones, que implica estar atento a las necesidades de las personas y de la institución, toda vez que estas cambian permanentemente.

Por lo tanto, cuando se analizan las necesidades de capacitación de una organización, lo que realmente se hace es detectar las desviaciones o discrepancias existentes entre un “deber ser”, o situación esperada, y un “ser”, o su situación real; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.<sup>32</sup>

El estudio destinado a identificar las *Necesidades de Capacitación* implica, necesariamente, la elaboración de un diagnóstico capaz de manifestar el estado real de la institución, identificar los problemas solucionables por intermedio del entrenamiento, como también, reconocer a las personas y las áreas en que se debe hacer la capacitación, definiendo, además, la profundidad de los contenidos de los cursos y las prioridades del plan.

De esta manera, el objetivo central de este diagnóstico, consiste en vincular las necesidades de la organización y de las personas, con los objetivos de la capacitación, estableciendo clara y específicamente las competencias que se espera generar como producto de las actividades de entrenamiento que se realicen.<sup>33</sup>

La calidad y la precisión del diagnóstico determinarán de manera importante el éxito del plan, ya que tendrán efectos sobre todas sus actividades, como son; el diseño de sus objetivos, el contenido de las actividades, las metodologías que se utilizarán, la selección de los participantes, la elección de organismos capacitadores, etc.

---

<sup>31</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 60

<sup>32</sup> Rodríguez Estrada, Mauro & Ramírez-Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Pág. 63

<sup>33</sup> Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Capacitación en el Sector Público. Pág. 15

Desde otra perspectiva y de manera general es posible afirmar que la Detección de Necesidades de Capacitación tiene, además, los siguientes propósitos:<sup>34</sup>

- a. Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la organización y en sus diversos sectores.
- b. Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- c. Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento.
- d. Justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

Siguiendo la metodología de la *Ingeniería de la Capacitación*, es necesario tener presente que antes de efectuar este análisis de detección de necesidades, se requiere, en primer lugar, identificar los problemas que afectan de uno u otro modo a la organización, reconociendo aquellos que son solucionables por intermedio de actividades de entrenamiento, para luego definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y el alcance del trabajo, definir sus estrategias, convencer e involucrar a la *Alta Dirección* de la entidad, y planificar un sistema de trabajo antes de entrar en acción con la *Detección de Necesidades de Capacitación*.

Debido a que la *Detección de Necesidades de Capacitación* busca obtener la información necesaria, que sirva de base para la elaboración de los planes y programas de capacitación, no debe ser considerada como una investigación al azar, con respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino que, como un análisis dirigido y debidamente planeado que

---

<sup>34</sup> Rodríguez Estrada, Mauro & Ramírez-Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Pág. 65

pone especial hincapié en los diferentes factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de una organización.

### **5.1.1 PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Su planeación consiste, fundamentalmente, en determinar sus límites, para así proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará.

Por lo tanto, la planeación del estudio de *Detección de Necesidades de Capacitación* esta orientada a establecer el ámbito de la investigación, a determinar los tipos de conductas o áreas por investigar, y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio, generando condiciones que permitan conocer las fuentes de información de mayor utilidad y seleccionar los métodos y técnicas más adecuados a los fines y propósitos de la investigación.<sup>35</sup>

#### **a. Ambito de Estudio de la Detección de Necesidades de Capacitación**

Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación, ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiados según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

Así, cuando los problemas se encuentran en los puestos de trabajo se dice que el ámbito de estudio es ocupacional, cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto, el ámbito se establece como individual, y en los casos que los problemas son entre áreas funcionales, hablamos de un ámbito organizacional.

### **b. Nivel del Estudio de la Detección de Necesidades de Capacitación**

Una vez establecido el ámbito de la investigación, el siguiente paso, es determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderá el estudio, es decir, si el estudio de *Detección de Necesidades de Capacitación* se centrará en el nivel directivo, de supervisión u operativo, o abarcará un par de éstos, o a todos, ya que también el nivel determina los métodos y técnicas más adecuados para obtener la información necesaria.

### **c. Areas por Investigar en la Detección de Necesidades de Capacitación**

Las áreas a las cuales se dirige el estudio de *Detección de Necesidades de Capacitación* son la cognoscitiva, afectiva, psicomotriz, en las cuales se ubican respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

## **5.1.2 PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Lamentablemente, no existe un procedimiento sencillo para hacer una *Detección de Necesidades de Capacitación*. Cada situación exige su propia conjugación de observaciones, pruebas, análisis y deducciones., viéndose obligado el investigador a seguir cada indicación y comprobar cada fragmento de información, a examinar cada respuesta y alternativa antes de concluir cualquier cosa.

---

<sup>35</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 64-68

En términos generales es posible afirmar que un estudio de *Detección de Necesidades de Capacitación*, es un proceso conformado por los siguientes pasos:<sup>36</sup>

**a. Recopilación de Datos**

En esta etapa deben ser revisados en forma regular los datos vitales de la organización, para tener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la entidad como un todo, para luego observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Además, es importante encontrarse debidamente informado de las políticas, objetivos y normas que se relacionan con el desempeño de las personas en el trabajo.

**b. Investigación**

Si existieren sospechas de la existencia de una deficiencia en el desempeño, o si existieren requerimientos de entrenamiento, es necesario desarrollar una investigación que tenga por propósito reunir datos más específicos y detallados del área pertinente, que los obtenidos en la etapa anterior.

**c. Análisis**

La etapa del análisis comprende el examen riguroso de los datos de entrada, obtenidos en las etapas anteriores, destinado a eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos, el esbozo de las conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe.

McGehee y Thayer, en su libro *Trining in Business and Industry*, sugieren un enfoque de análisis de tres rubros:

---

<sup>36</sup> Smith, Barry J. & Delahaye, Brian L. *El ABC de la Capacitación Práctica*. Pág. 76-79

1. **Análisis de la Organización:** Este incluye un establecimiento de objetivos y políticas en los niveles de organización, departamentos y secciones, así como el análisis de los recursos humanos disponibles y del clima de la organización. Esta clase de análisis puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia, así como, enfocarse en las deficiencias de desempeño en la organización total.
2. **Análisis de Puestos:** Este análisis especifica primero las normas de desempeño laboral, luego proporciona una descomposición o división del trabajo en sus tareas componentes, e investiga formas de llevar a cabo aquellas tareas. A partir de esto, es posible especificar las habilidades, los conocimientos, y actitudes que una persona necesita para hacer el trabajo con un nivel de estándar.
3. **Análisis de Personas:** Se observa a quien realiza el trabajo investigado. Se mide el nivel actual de desempeño y se diagnostica la necesidad de capacitación, si es el caso, para llevar el desempeño al nivel estándar.

De esta manera es posible identificar la necesidad de capacitación, sus objetivos, contenidos y la población candidata a ser entrenada, lo cual deja en condiciones a la entidad para que ejecute las actividades de capacitación adecuadas a la necesidad descubierta.

#### **5.1.2.1 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS EN LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento debe estar en un cúmulo de informaciones, que caracterizadas por su idoneidad e importancia, son capaces de asegurar la pertinencia de las diferentes conclusiones a que este estudio llegue. Ahora bien, adquirir estos datos no es una tarea sencilla, en ocasiones se encuentran

disponibles en manos de ciertos administradores de línea, pero en muchas otras oportunidades es necesario recogerlas y agruparlas cuidadosa y sistemáticamente por medio de métodos y técnicas muy bien estudiadas, en tanto que otras están disponibles.<sup>37</sup>

Los métodos y técnicas de Detección de Necesidades de Capacitación son los procedimientos con que cuentan las organizaciones para obtener información sistematizada y realista sobre situaciones específicas, que le sirvan de base para identificar sus necesidades de entrenamiento.

Los criterios para seleccionar los diferentes métodos y técnicas de estudio, difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiera obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las condiciones de utilización con relación a las particulares circunstancias existentes en la entidad.

#### **A. Método de Estudio de las Necesidades de Capacitación:<sup>38</sup>**

##### **a. Método Participativo**

Este método involucrará directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Al responsable de la capacitación le corresponde desempeñar el rol coordinador o facilitador del proceso. También es conocido como “ *Sistema Cadena para la Detección de Necesidades de Capacitación*”, y consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades, posteriormente, estos últimos deberán realizar lo mismo con sus subordinados,

---

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 426

<sup>38</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 76-78

convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, que parte de la dirección hasta los niveles de supervisión, jefatura y operación.

El diagnóstico de necesidades, resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados, pudiendo apoyarse para estos efectos, en el análisis de información proporcionada por las descripciones de cargos, evaluaciones del desempeño, reportes e indicadores de productividad en general, entre otras.

Es conveniente señalar que mientras más personal de todos los niveles, intervenga en el estudio de Detección de Necesidades de Capacitación, mayor compromiso garantizado se adquiere, de esta manera, la factibilidad de cualquier plan de capacitación.

#### **b. Método Prescriptivo**

Este método implica que la unidad de capacitación elabore de manera centralizada el diagnóstico de las necesidades de capacitación de la organización. Para ello, se deben utilizar instrumentos como cuestionarios y entrevistas, que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre determinados problemas presentados por la entidad.

La revisión de descripciones de cargos, el análisis de estadísticas de la organización y la observación directa en el puesto de trabajo, también proporcionan indicadores adecuados para evaluar la situación actual en que se encuentra la entidad y, de este modo, detectar las necesidades de entrenamiento debido al bajo desempeño de los trabajadores, y determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducirlo o eliminar los problemas o necesidades detectadas.

Es importante advertir que este método, al ser demasiado centralista, limita la participación de otros departamentos o agentes, lo que al quedar excluidos del proceso de intercambio de las distintas apreciaciones y valoraciones que surjan, podrían llegar a incidir en una importante disminución del compromiso de ellos y del resto de la organización con el plan de capacitación.

### **c. Método Combinado**

La *Detección de Necesidades de Capacitación* es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación (ya sea en el puesto, en el desempeño o en los problemas), y del ámbito, área y nivel del estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos que se emplearán.

Para asegurar un eficiente proceso de *Detección de Necesidades de Capacitación*, es necesario emplear métodos y técnicas combinadas, según las circunstancias del momento en que se desarrolle el estudio, debido a que la *Detección de Necesidades de Capacitación*, al igual que el propio entrenamiento, es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente.

## **B. Técnicas de Estudio de las Necesidades de Entrenamiento**

Para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existe en una organización, es indispensable utilizar ciertas técnicas de investigación, que faciliten y garanticen el proceso de estudio.

Sin embargo, y con el objeto de poder elegir las técnicas adecuadas para la institución, hay que tener presente que si en capacitación, la satisfacción de una necesidad se convierte en el objetivo a lograr, entonces la selección de técnicas se

realizará en función de los objetivos previamente determinados, ya que estos estarán siempre orientados a la solución de los problemas.

Además, resulta relevante poner atención a todos aquellos elementos, que presentes en la institución, pueden determinar la técnica a utilizar, se pueden mencionar los siguientes:

- Filosofía del sistema de capacitación.
- El número de personas que requieren capacitación.
- El personal con que cuenta la unidad de capacitación.
- El tiempo disponible.
- Los recursos económicos o presupuestarios.
- Los espacios físicos.
- Características del puesto.

Algunas de las técnicas más utilizadas para determinar las necesidades de capacitación son:

- a. **Observación Directa:** Esta técnica consiste, en la observación de las conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas, o de interrelación personal, especialmente cuando estas habilidades no son complejas.<sup>39</sup>
- b. **Evaluación del Desempeño:** Con ella es posible conocer a aquellos empleados que están ejecutando tareas por debajo del nivel considerado satisfactorio dentro de la organización. Cualquiera que sean los patrones y procedimientos utilizados para evaluar el desempeño de los trabajadores, sus resultados serán una

indicación de las necesidades de crecimiento de las personas cuyo trabajo ha sido evaluado. Pues bien, la satisfacción de alguna de estas necesidades corresponde al entrenamiento.<sup>40</sup>

- c. **Análisis y Descripción de Cargos:** Distintos autores recomiendan realizar una comparación en términos de los requerimientos en contra de los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo, esto no se realiza al azar, es dirigido y planeado de acuerdo a los factores que influyen en el desempeño de los funcionarios.<sup>41</sup>
- d. **Encuestas o Cuestionarios:** Esta técnica tiene por objeto obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre, a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento.

Cuando se desea conocer una opinión más o menos explicada se sugiere que la encuesta este diseñada con preguntas abiertas. Ahora, si se desea tabular las respuestas o datos y se quieren conocer apreciaciones subjetivas de un hecho se recomienda elaborar el cuestionario sobre la base de preguntas cerradas.<sup>42</sup>

- e. **Entrevista de Salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la institución es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también, las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 80

<sup>40</sup> Johnson, Richard B. En Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal. Pág. 36

<sup>41</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Pág. 426

<sup>42</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 87

<sup>43</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Pág. 427

## 5.2 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Un programa de capacitación, es el arreglo estructurado de las actividades que permiten producir el aprendizaje necesario para mejorar el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo y aumentar, consecuentemente, los niveles de eficiencia y productividad de una organización.

La elaboración de un programa de capacitación es un tema bastante complejo. Cada organización deberá diseñar sus propios planes y actividades de acuerdo con las necesidades de capacitación que posea.

Para James H. Morrison, esta función constituye una de las principales tareas a las que debe abocarse la unidad encargada del entrenamiento, debido a que si las decisiones relacionadas con la estructura, contenidos y métodos de capacitación son adecuadamente tomadas, el problema descubierto en la etapa de Detección de Necesidades, debería ser resuelto, al menos parcialmente.<sup>44</sup>

Por lo tanto, el programa de capacitación deberá ser elaborado sobre la base de las conclusiones del diagnóstico de las necesidades de capacitación, respondiendo, de esta manera, cabalmente a las necesidades de mejoramiento y perfeccionamiento de las personas y estamentos que componen la entidad, otorgando y garantizando un trato equitativo, con igualdad de oportunidades para sus miembros en el momento de acceder a los planes de capacitación.

Los programas de capacitación deben ser diseñados con minuciosidad, caracterizándose por ser didácticos, amplios, ambiciosos, bien definidos, desglosados, flexibles y no dogmáticos.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Morrison, James H. En Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Pág. 590

<sup>45</sup> Rodríguez Estrada, Mauro & Ramírez-Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Pág. 82

Para la elaboración o diseño del plan de entrenamiento, es recomendable seguir una secuencia de pasos, derivados de una serie de rasgos comunes, al desarrollo de cualquier programa de capacitación, los pasos de esta tarea son:

- Redacción de objetivos.
- Estructuración de contenidos.
- Definición de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Determinación de los materiales de apoyo.
- Definición de los instrumentos de evaluación.

Cabe advertir que cada organización presenta demandas especiales y particulares con respecto a las necesidades de entrenamiento. Por lo tanto, no es posible definir una fórmula de elaboración de los programas de capacitación, en donde se siga de manera rígida una serie de pasos, como la recientemente expuesta. Por ejemplo, algunos puntos están tan relacionados que deben ser considerados al mismo tiempo, otros requieren dar un paso atrás para avanzar a otro, etc.<sup>46</sup>

#### **A. Redacción de los Objetivos del Programa**

Los objetivos de un plan de capacitación, determinan las conductas deseadas que se pretenden obtener de los miembros de la organización en situaciones puntuales y como consecuencia del entrenamiento.<sup>47</sup>

Ellos provienen directamente del diagnóstico de las necesidades de capacitación y deben enunciar claramente la conducta terminal esperada, las condiciones y nivel de su ejecución.

---

<sup>46</sup> Morrison, James H. En Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Pág. 592

<sup>47</sup> Rodríguez Estrada, Mauro & Ramírez-Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Pág. 83

Por lo tanto, para que los objetivos de capacitación estén bien definidos, deben incluir una descripción del comportamiento que tendrá el sujeto a consecuencia del entrenamiento, el nivel de ejecución del comportamiento que se considerará satisfactorio y las condiciones en las que se ejecutará, las que deberán ser a lo menos similares a las normales de trabajo.<sup>48</sup>

Para esto, se debe distinguir claramente las áreas terminales del aprendizaje, en términos de los objetivos cognoscitivos, de habilidades, de actitudes, de conductas, etc., que se pretendan lograr con la capacitación, así como los niveles deseados en el desempeño de los puestos, su ámbito, la proyección temporal del aprendizaje y su carácter esencial o instrumental.

Es importante señalar, además, que existen una serie de consideraciones que afectarán, en distinta medida, la decisión que debe tomarse con respecto a los objetivos de un programa de capacitación. Entre las más importantes, resaltan las siguientes:<sup>49</sup>

- I. Estándares de Desempeño:** Es importante considerar los estándares que han sido definidos para realizar los trabajos y el nivel de calidad de las funciones que ejecute un empleado.
- II. Habilidades y Capacidades de las Personas Entrenadas:** Los objetivos de la capacitación deben ser concordantes con las capacidades de aprendizaje de los individuos, dentro del tiempo razonable dedicado al entrenamiento.
- III. Factores Temporales:** Hay que considerar las presiones de tiempo que existen para realizar las actividades de capacitación y los niveles de desempeño que se pretendan lograr en el lapso disponible .

---

<sup>48</sup> Smith, Barry J. & Delahaye, Brian L. El ABC de la Capacitación Práctica. Pág. 88-90

<sup>49</sup> Morrison, James H. En Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Pág. 593-595

**IV. Relación Costo-Beneficio de la Capacitación:** Un aspecto que necesariamente debe ser considerado al momento de establecer los objetivos, y el plan mismo de capacitación, es el relacionado con el nivel de recursos que la institución deberá desembolsar en las actividades de entrenamiento versus los beneficios, en términos de ahorro de producción, tiempo de desecho, mejoras previsibles en el desempeño individual y productividad de la organización, etc, que obtendrá la organización a consecuencia del entrenamiento.

También resulta útil examinar los objetivos a la luz de la psicología del aprendizaje, descartando aquellos que no podrán ayudar a resolver el problema que crea la necesidad de capacitación.

En la elaboración de los objetivos de un plan de capacitación es indispensable atender a la siguiente jerarquización:<sup>50</sup>

- I. **Objetivos del Plan:** Se conocen como objetivos generales, aquellos que deben ser redactados en función de la satisfacción de las necesidades detectadas en función de los objetivos de la entidad. Normalmente son redactados por los encargados de la función de capacitación.
  
- II. **Objetivos de los Programas:** Estos objetivos se denominan particularmente y su redacción debe ser congruente con proyectos más amplios de mejoramiento organizacional, y de calidad de los niveles de productividad. En su redacción resulta conveniente involucrar a los gerentes de línea.

---

<sup>50</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 170

**III. Objetivos de los cursos:** Son propios del instructor, pero deben surgir de los usuarios (jefes y supervisores) y del propio administrador de la función, se les llaman también objetivos terminales

**B. Estructuración de los Contenidos del Plan y los Programas de Entrenamiento.**

Luego de definidos los objetivos del plan de capacitación, la unidad encargada del entrenamiento debe proceder a estructurar el contenido del plan y de los programas de capacitación que emprenda la institución.

El plan de capacitación es el ordenamiento concentrado de las distintas acciones de entrenamiento, que proyecte ejecutar una institución en un período determinado en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que los funcionarios deban adquirir para lograr los objetivos de la capacitación y de la propia organización.<sup>51</sup>

Este se manifiesta en la forma de un documento, que deberá ser presentado, sancionado y respaldado por la alta dirección de la respectiva institución.

Para elaborar el plan, los programas, y los distintos cursos, la organización, por intermedio de la unidad encargada de administrar la capacitación, deberá recurrir a toda la información que se encuentra a su alcance. Para esto, la entidad debe recurrir a fuentes internas como externas. Sin embargo, cabe señalar que antes de inventariar los datos internos de la organización es útil averiguar como han enfrentado problemas similares otras personas u organizaciones.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Rodríguez Estrada, Mauro & Ramírez-Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Pág. 83.

<sup>52</sup> Morrison, James H. En Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Pág. 604.

- I. **Fuentes Externas:** La ventaja de investigar en primer lugar las fuentes externas de información, consiste en evitar las alternativas ya conocidas para solucionar los problemas que enfrente la entidad. Por lo tanto, un rol importante del planeador del programa de entrenamiento es estimular a la organización a mejorar por medio de la utilización de nuevas ideas y métodos, evitando utilizar soluciones viejas que normalmente reducen significativamente la efectividad de la capacitación.
  
- II. **Fuentes Internas:** Los materiales escritos, actuales y antiguos, deben ser revisados cuidadosamente. Los manuales de políticas y procedimientos que dan tantas claves sobre los métodos aprobados, deben revisarse para incorporar otras ideas a los nuevos programas. También los materiales de la institución, como análisis y descripción de cargos y otros, dan una lista de comprobación en que se incluyen todas las materias posibles de un programa de entrenamiento.

La estructura del plan de capacitación requiere definir adecuadamente lo siguiente:<sup>53</sup>

1. **Los Contenidos Temáticos:** Deberán ser definidos, por cada curso y en detalle, los diferentes temas que se estimen, que requieren los trabajadores para desempeñar adecuadamente sus labores en el puesto.
  
2. **El Tiempo Didáctico:** Se refiere a la estimación en horas necesarias para cubrir satisfactoriamente el objetivo buscado por el plan, los programas y cursos.
  
3. **Los Participantes:** No sólo se debe definir el número de participantes, sino que también las personas y unidades a las que están dirigidos los cursos y actividades.

---

<sup>53</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación . Pág. 171.

4. **Instructores Potenciales:** Al momento de estructurar los distintos programas de capacitación, deben definirse las personas u organismos que potencialmente puedan conducir las diferentes actividades de capacitación que se emprenderá. Para esto, resulta aconsejable establecer un listado de los funcionarios que poseen las condiciones para asistir en la ejecución de los programas, y ranking de los organismos capacitadores externos que pueden colaborar en la ejecución del plan de capacitación.

### **C. Definición de las Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje**

Una vez definidos los objetivos y estructurados los contenidos del plan de capacitación, y con el objeto de optimizar el aprendizaje, corresponde definir las técnicas de enseñanza-aprendizaje que serán utilizadas en los diferentes programas de entrenamiento.

Las técnicas de entrenamiento normalmente son clasificadas en cuanto a su uso, tiempo y lugar de aplicación.<sup>54</sup>

#### **a. Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso**

Los diferentes métodos de entrenamiento están diseñados para alcanzar distintos objetivos. Estos pueden estar diseñados para la instrucción o transmisión de conocimientos, hasta el cambio planificado de actitudes y comportamientos en el puesto de trabajo, basado en los distintos propósitos que pueden perseguirse mediante la aplicación de una u otra técnica, es posible clasificarlos en:

- i. **Técnicas orientadas al contenido:** Son los métodos diseñados para transmitir conocimientos o las informaciones que se estimen pertinentes.

- ii. **Técnicas orientadas al proceso:** Estos métodos están diseñados para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales.
- iii. **Técnicas mixtas de entrenamiento:** Con éstas no sólo pretende transmitir informaciones, sino que también se intenta cambiar actitudes y comportamientos en los trabajadores de una entidad.

#### **b. Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo**

Las metodologías de capacitación, además, pueden ser clasificadas según en el momento en que son aplicadas. Sobre la base de este criterio es posible distinguir dos tipos, las aplicadas antes del ingreso al trabajo, o entrenamiento de inducción, y técnicas desarrolladas después del ingreso al trabajo.

- i. **Entrenamiento de inducción:** La aplicación de las metodologías de entrenamiento de integración a una organización tiene por propósito buscar la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la entidad, al ambiente social y físico donde trabajará. El proceso de inducción de un nuevo empleado a su puesto de trabajo, se realiza mediante una serie de actividades programadas sistemáticamente, dirigidas por la persona que será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero especialmente encargado del asunto, a través del llamado programa de integración o inducción.
- ii. **Entrenamiento después del ingreso al trabajo:** Las organizaciones con el fin de mantener, mejorar o modificar sus sistemas productivos, deben invertir constantemente en la capacitación de su personal. Estos esfuerzos se desarrollan en todo momento y en todos los niveles de la entidad. Para que el entrenamiento

---

<sup>54</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Segunda Edición. Pág. 432-436.

sea realmente eficiente, deberá ser un proceso racional, que obedezca a una programación general que interesa por igual a todos los empleados y a la propia institución.

### **c. Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación**

Al analizar los métodos de capacitación en cuanto al lugar en que son aplicados, es posible clasificarlos en; entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo, en tanto que el segundo tiene lugar en un auditorio, en un local o sitio especialmente preparado para esa actividad.

- i. **Capacitación en el lugar del puesto:** Se refiere al entrenamiento que se desarrolla en el propio lugar de trabajo, y ejecutando las distintas tareas involucradas en la producción de la persona que lo recibe. Esta clase de entrenamiento normalmente se proporciona a empleados y supervisores, a través de la conducción de los funcionarios, supervisores o especialistas de staff, especialmente preparados.
- ii. **Capacitación fuera del lugar de trabajo:** Son los esfuerzos de entrenamiento que se desarrollan en un lugar especialmente habilitado para cumplir esa función, y que se encuentran en un lugar distinto del puesto de trabajo. La principal ventaja que ofrece, es posibilitar al personal entrenado la dedicación de toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando él mismo está involucrado en la tarea de producción.

### **D. Determinación de los materiales de apoyo**

El proceso de enseñanza-aprendizaje normalmente se ve facilitado por el empleo de apoyos audiovisuales. Estos sirven para explicar, demostrar e ilustrar los distintos aspectos que se aborden, dando mayor realce a la información importante, y facilitando la comunicación entre el instructor, participantes y viceversa.

Sin embargo, utilizar estos materiales no siempre asegura la eficacia de la actividad de capacitación. El empleo inadecuado de los elementos de apoyo no sólo puede entorpecer el adiestramiento, sino que también puede provocar su fracaso. Por lo tanto, una adecuada planeación de cualquier programa de capacitación exige identificar los materiales idóneos para apoyar un esfuerzo educativo determinado.<sup>55</sup>

Casi todos los materiales de apoyo utilizados son de uso colectivo, sin embargo también los hay de uso individual, por ejemplo los materiales de lectura y discusión entregados a los participantes de un curso.

Los materiales de apoyo más difundidos son:

1. Los visuales, como el pizarrón, maquetas, gráficos, etc.
2. Los auditivos, como discos, grabaciones, etc.
3. Los audiovisuales, como películas, diapositivas, videos, etc.

#### **E. Definición de los Instrumentos de Evaluación**

Otra etapa importante en la elaboración de un plan de capacitación, es la definición de los instrumentos de medición con que será evaluado el plan, los programas y las distintas acciones de entrenamiento que se ejecuten.

La medición de los resultados de capacitación deben ser abordados siempre desde dos perspectivas, una a nivel micro y otra a nivel macro.

La *microevaluación* se dirige a recopilar y analizar la información sobre la percepción y resultados del aprendizaje, proporcionando al capacitador datos y

---

<sup>55</sup> Smith, Barry J. & Delahaye, Brian L. EL ABC de la Capacitación Práctica. Pág. 304.

objetivos sobre el desarrollo del sistema, y la retroalimentación necesaria sobre el contenido y las técnicas de los programas.<sup>56</sup>

La *macroevaluación*, por su parte, es una evaluación de tipo integral que se da en todas las etapas del proceso de entrenamiento, ejecutada a través de la combinación de la información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de capacitación. Basándose en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran el sistema de capacitación.<sup>57</sup>

### **5.3 EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, definidos los objetivos, priorizados los temas, elaborados los temas y definidas las metodologías de entrenamiento y herramientas de evaluación, el plan de capacitación está en condiciones de ser ejecutado.

La etapa de ejecución, al igual que todas las etapas del proceso de capacitación, tendrá que ser minuciosamente diseñada y planificada, para esto es preciso poner un especial cuidado en la coordinación de los intereses, los esfuerzos y tiempo del personal involucrado en la realización de las actividades de entrenamiento.

El éxito de la ejecución de un plan de capacitación dependerá, por lo tanto, de la preparación que se haya tenido en la elaboración de los planes y programas, así como la capacidad que tengan sus administradores para conjugar adecuadamente distintos factores que influyen en su desarrollo, por ejemplo los recursos disponibles, horarios del personal, coordinación de los intereses de las personas con los de la institución, etc.

---

<sup>56</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 141.

<sup>57</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 150.

Administrar la convergencia de esfuerzos y sistemas que hace tomar vida a un programa de capacitación, obliga a poner una especial atención en la selección de una serie de condiciones, que de alguna u otra manera determinarán la calidad de los programas que se desarrollarán.

Estos aspectos dicen relación con:<sup>58</sup>

- Elección de los Instructores.
- Coordinación de los Eventos.
- Actividades de Control.

**a. Elección de los Instructores**

Un punto clave en la ejecución de programas y que en muchas ocasiones está fuera del control de los encargados de la capacitación, es el relativo al desempeño de los instructores en las diferentes actividades de entrenamiento.

El aprendizaje buscado en la capacitación, dependerá de la eficiencia que los instructores muestren frente a los participantes. Por lo tanto, en ellos recae gran parte de la responsabilidad del éxito o fracaso del programa.

Es deber de los encargados de administrar el entrenamiento, verificar la calidad e idoneidad de los instructores a que se recurra en la ejecución en los diferentes programas de capacitación.

Los instructores pueden tener su origen en la misma entidad, como también fuera de esta.

---

<sup>58</sup> Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 117-137

- I. **Instructores Internos:** Estos son trabajadores que, perteneciendo a la respectiva organización, cuentan con una serie de características que los habilitan para desempeñar tales funciones. Para elegir a estos instructores, es necesario seleccionar a aquellos trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, y que hayan manifestado su interés en compartir los conocimientos y experiencias que posean y que, además, tengan disponibilidad para entrenarse en el manejo de grupos y desempeñar dicha función.
  
- II. **Instructores Externos:** Son aquellas personas externas a la organización, que su nivel de especialización y formación los habilita para dirigir determinados procesos de formación profesional. Para contratar el servicio de estos profesionales, es necesario analizar el curriculum, calidad de la propuesta de instrucción y características personales del postulante, así como el costo de su intervención.
  
- III. **Instituciones Capacitadoras:** Son aquellas entidades que se dedican a ofrecer servicios de formación profesional a las empresas e instituciones que lo soliciten. Antes de definir su contratación, es necesario verificar las condiciones de su origen y desarrollo, razón social, tipo de sociedad, el nivel e idoneidad del producto que ofrecen, la calidad de su cuerpo de instructores, como también el costo del servicio y las condiciones de su pago y contrato.

**b. Coordinación de Eventos**

La coordinación de los eventos se realiza con el fin de supervisar el desarrollo de las actividades que tendrán que realizarse, antes, durante y después de un curso y se refiere a los siguientes aspectos:

- I. Registro de Participantes:** Estos deben ser creados para facilitar el acceso a la información de los individuos susceptibles de recibir capacitación durante un período. Deberán contener la información relativa a los cursos de capacitación a los que ya han sido incorporados, para detectar los que hacen falta de acuerdo al programa de capacitación diseñado para el puesto que desempeña.

Estos registros deben contener, además, el nombre del empleado, datos sobre su escolaridad, el puesto que ocupa actualmente y los que han desempeñado dentro de la institución, su antigüedad, el área a la que pertenece, los cursos en los que ha participado, fecha y duración.
- II. Difusión de las Actividades:** Luego de aprobado el plan de capacitación es necesario difundir oportunamente el cronograma de las distintas acciones que se ejecutarán. De esta manera los trabajadores podrán informarse sobre los períodos en que se desarrollarán las distintas actividades, los temas que abordarán, sus orientaciones, requisitos de participación, potenciales participantes, etc.
- III. Formulación de Invitaciones:** Una vez definida la ejecución e inicio de un curso, se debe informar oportunamente a los participantes de su realización, y entregar, de esta manera, la información necesaria para su adecuada participación y de paso despertar su interés y motivación con respecto al curso en que participará.
- IV. Apoyos de Instrucción:** Los encargados de la capacitación, antes de iniciar cualquier evento, deben verificar que se dispongan de todos los elementos de apoyo a la instrucción. Para esto es necesario que el instructor, con la debida antelación, les haya indicado el material que utilizará.

- V. Confección de Listas de Verificación:** Aquí se concentran todas las actividades que se realizarán antes, durante y después de un curso, para asegurar el éxito del mismo, y comprobar que efectivamente se hayan realizado. Contiene el detalle del desglose de las actividades que abarcan desde la entrega de las invitaciones a los participantes hasta la cláusula del evento y la entrega del reporte al instructor.
- VI. Inauguración y Clausura:** Las ceremonias de inauguración y clausura de los cursos de capacitación deben ser adecuadamente planificadas, para esto, es recomendable establecer un orden de las actividades que comprenden estas ceremonias. En la inauguración se debe señalar claramente los objetivos del curso, y en la clausura es importante sensibilizar a los participantes sobre los resultados del mismo.
- VII. Períodos de Descanso y Refrigerios:** De las características de los cursos hay que definir si deberán programar períodos de descanso durante cada sesión, para así evitar la fatiga del grupo y del propio instructor. Si se decide efectuar períodos de descanso, es recomendable que exista un pequeño refrigerio que haga más placentera la espera y el propio curso.
- VIII. Cambios Imprevistos:** Hay situaciones imprevistas que se presentan en el desarrollo de las actividades de instrucción, sobre las cuales el encargado del curso debe poner especial atención. Cuando se produzcan cambios en la calendarización de los cursos se deben realizar los ajustes necesarios, además, con el objeto de mantener el interés, se debe informar al instructor y a los participantes los motivos de la suspensión y su nueva fecha de ejecución.
- IX. Supervisión de Actividades:** La supervisión de las actividades es una etapa primordial en la administración de la ejecución de un plan de capacitación. Con el objeto de asegurar el cumplimiento de los objetivos de las acciones de

entrenamiento, se debe verificar paso a paso el desarrollo de todas las actividades implicadas en un evento.

**X. Reporte de Actividades:** Cuando el evento ya ha finalizado se debe recopilar toda la información que permita tomar las decisiones de carácter administrativo y técnico que sean pertinentes, integrándolas en un reporte que comprenda al menos los siguientes puntos:

- Evaluación de los participantes.
- Evaluación del instructor.
- Evaluación de reacción.
- Situaciones que alteraron los resultados y alternativas de solución.

**c. Actividades de Control**

Una de las actividades más importantes que tiene que realizar la unidad encargada de la capacitación, en la fase de ejecución de un plan de entrenamiento, es el desarrollo de actividades de control y verificación. Estas actividades son fuentes complementarias a la información que se requiere en la administración del proceso de capacitación.

Normalmente los tipos de control más utilizados son el administrativo y el presupuestario.

**I. Control Administrativo:** Este tipo de control implica, fundamentalmente, las siguientes acciones:

- Diseño de formatos de control sobre asistencia de los participantes a los cursos, de eventos impartidos, de personal capacitado, etc.

- Verificación de datos.
- Establecimiento de estándares de trabajo sobre el control administrativo de la capacitación.
- Elaboración y presentación de informes de avances sobre los resultados de la administración, que incluye desde la elaboración de cursos, programación, elaboración del presupuesto, aplicación de partidas presupuestarias y el costo total de los programas desarrollados.
- Mantener actualizados los controles de personal que han participado en cursos.
  - Estas actividades ayudan a la correcta elaboración de informes oportunos, evitando pérdidas de tiempo y errores.

**II. Control Presupuestario:** Se refiere al control de gastos desde el punto de vista contable, relativos a las erogaciones necesarias para la realización de las actividades de capacitación. Todo gasto efectuado es presupuesto ejercido, de ahí que resulte conveniente verificar la partida presupuestaria en la que se incluye cada gasto para respaldarlo.

Por lo tanto, el control presupuestario es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a todo administrador para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de un departamento con mínimo esfuerzo.

La confección del presupuesto de los programas de capacitación se realizará atendiendo los siguientes aspectos:

- Asignar a cada evento los recursos financieros suficientes para cubrir las necesidades que se requieran.

- Apegarse a la denominación de las partidas presupuestarias a fin de que los diferentes gastos puedan ser cubiertos.
- Cuidar que se cuente con tiempo suficiente para efectuar transferencias de partidas, cuando el presupuesto aprobado no de abasto a los requerimientos financieros de la capacitación.

#### **5.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Un aspecto importante, que debe considerar todo proceso de capacitación, es el referido a la implementación de un sistema destinado a evaluar los planes, programas y actividades de entrenamiento que desarrolle una organización.

Para el autor mexicano Roberto Pinto Villatorio la evaluación de la capacitación es “el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar el sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar la técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados”.<sup>59</sup>

En este sentido la evaluación debe estar ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación, que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su efectivo desarrollo. Esta medición debe abarcar tanto los procedimientos existentes, como las innovaciones introducidas por el adiestramiento.

En suma, se trata de saber si mediante la implementación del plan y los programas de capacitación se lograron los objetivos planteados, se satisficieron las

---

<sup>59</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 139

necesidades detectadas, y si a consecuencia de su implementación, se mejoraron los niveles de productividad y eficiencia del personal entrenado y de la organización.

Por lo tanto, es posible afirmar que los objetivos fundamentales de la evaluación del entrenamiento son los siguientes:

- Retroalimentar el sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
- Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de la capacitación.
- Fortalecer el sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

A pesar de que la mayoría de los autores concuerdan en que la evaluación es “aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento”, cuya necesidad se centra en mejorar programas o eliminar lo que sea poco efectivo, no siempre existe acuerdo en la manera en que debe ser implementada. Para Barry J. Smith y Brian L. Delahaye la capacitación debe ser evaluada desde una doble perspectiva, que denominaron Micro y Macroevaluación.<sup>60</sup>

La Microevaluación debe estar guiada por los cuatro niveles y pasos lógicos de edición, diseñados por Donald L. Kirkpatrick, es decir, la reacción, el aprendizaje, las aptitudes y los resultados, por su parte la Macroevaluación está destinada a constatar la calidad de la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

---

<sup>60</sup> Smit, Barry J. & Delahaye, Brian L. El ABC de la Capacitación Práctica. Pág. 116

### a. La Microevaluación

Con la Microevaluación se pretende recopilar y analizar datos referidos a la percepción y resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, a que fueron sometidos determinados trabajadores de una institución. Este procedimiento de evaluación pretende proporcionar al capacitador información objetiva sobre el desarrollo del sistema de entrenamiento y la retroalimentación adecuada para poder determinar la calidad de los contenidos y las técnicas de los programas implementados. Es una investigación que sirve tanto a la unidad encargada de coordinar la capacitación, como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

Tal como se mencionó, en la microevaluación se ubica el sistema de evaluación propuesto por Kirkpatrick, este autor propone desarrollar un sistema de medición compuesto por cuatro pasos lógicos, estos pasos están destinados a mediar los siguientes aspectos:<sup>61</sup>

- i. La Reacción: Es decir, ¿cuánto gustó el programa a los participantes?
- ii. El Aprendizaje: ¿Qué principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes en el curso?
- iii. Las Actitudes: ¿Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?
- iv. Los Resultados: ¿Cuáles fueron los productos tangibles del programa, en lo que se refiere a costos reducidos, mejora de calidad y cantidad, etc.?

Antes de desarrollar este sistema de evaluación, y con el fin de obtener resultados significativos que servirán de base a futuros entrenamientos, es necesario reconocer y definir las limitaciones que se pueden producir en el proceso de interpretación y elaboración de las conclusiones.

Para Kirkpatrick existe otro aspecto importante a considerar. Si bien los procedimientos y técnicas que propone pueden ser utilizados en cualquier organización, las conclusiones derivadas de su aplicación en una organización no son aplicables, necesariamente a otras, debido a que pueden haber muchos factores variables que afecten sus resultados. Algunas de estas variables con el grupo, el conferencista y la manera de enfocar la forma de entrenamiento.

#### **b. Macroevaluación**

La Macroevaluación es la combinación de la información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función del entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico como instruccional.<sup>62</sup>

Este nivel de evaluación se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación, desde el punto de vista técnico y administrativo.

Con base a lo anterior, es posible afirmar que la macroevaluación es una evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso de entrenamiento y no solamente durante el período de instrucción.

---

<sup>61</sup> Kirkpatrick, Donald L. En Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Pág. 108

<sup>62</sup> Pinto Villatorio, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 151

La Macroevaluación, además interviene y vincula todos los subsistemas que integran la función de capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo, dándose generalmente en las siguientes áreas:

- En el sistema de capacitación adoptado.
- En el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- En los métodos y técnicas de análisis para efectos de la determinación de las necesidades de capacitación.
- En los procedimientos de ejecución y control.
- En las políticas generales y particulares.
- En la estructura organizacional formal que adopta la función de capacitación.
- En los recursos físicos y humanos empleados.
- En la estrategia legal.
- En todos los momentos y facetas de la capacitación.

## **PARTE II**

### **6. La Dirección General del Crédito Prendario**

#### **6.1 Crédito Prendario en Chile**

A principios del siglo XX el negocio prendario era ejercido por instituciones privadas en condiciones de abuso, en las que la tasación de las prendas y la fijación de los intereses eran totalmente arbitrarios, perjudicando notablemente a los sectores de menores recursos que recurrían a esta opción como única fuente de crédito. Con el fin de poner un alto a la usura y garantizar justicia y equilibrio en la actividad, se comenzó a pensar en el desarrollo del crédito prendario como parte de una acción estatal.

En 1912 el Diputado Francisco Huneeus Gana, presentó una moción para crear una Caja de Crédito Popular, que otorgara pequeños créditos sin pretensión de lucro, a los sectores de menores recursos económicos. El proyecto fue promulgado el 14 de febrero de 1920 y funcionó hasta 1935 como una fuente de crédito alternativa a las agencias privadas, entregando mayor amplitud de servicios y menores tasas de interés para los usuarios, con una clara finalidad social.

A partir de 1935, comenzó una etapa de mayor desarrollo institucional, en el que se ampliaron las funciones de la Caja, con la creación del préstamo con Prenda Industrial, la instalación de talleres propios para la producción de vestuarios, el remate, ahorro y estudios, entre otras. Además, se estableció el monopolio fiscal del crédito prendario, con lo cual la Caja de Crédito tuvo la exclusividad, que hasta hoy en día se mantiene, para ejercer esta actividad en nuestro país. Finalmente, se crearon otras oficinas y sucursales para expandir la presencia institucional a lo largo de Chile.

La década del 50 fue creciente inestabilidad económica y agudización de conflictos políticos y sociales en nuestro país. Con ello, se redujo considerablemente la capacidad de acción y el patrimonio de la Caja y desaparecieron algunas funciones como el ahorro y el Departamento de Extensión y Estudios.

En esta época, se produjo la transformación de la Caja de Crédito Prendario en otra entidad llamada Dirección General del Crédito Prendario (DICREP), nombre que se mantiene hasta hoy.

Hacia los años 70, la institución sufrió un proceso de estancamiento y descanso en el nivel de actividad de sus operaciones, lo que se tradujo en pérdida de presencia nacional y patrimonio institucional. La supresión de la función de ahorro y su posterior traslado al Banco del Estado de Chile, significó perder la posibilidad de crecimiento de la institución en esta área.

Este proceso condujo al cierre de algunas unidades, situación que se aceleró bruscamente hacia los años 80 y llevó a una reestructuración y racionalización de la institución.

La situación de la Dirección General del Crédito Prendario durante la transición a la democracia podría definirse como mantención institucional. Aunque la DICREP tendía a recuperar su nivel de actividad, era evidente la ausencia de una política pública que vinculara la institución con los problemas fundamentales de su tiempo.

A partir de los 90, la DICREP comenzó un proceso de contención a esa tendencia de estancamiento institucional y descanso en el nivel de actividad de sus operaciones. La modernización y la lucha por la eficiencia se transformó en el énfasis fundamental de las gestiones de ese período.

Hoy día cuenta con 18 Unidades de Crédito que atienden público de Arica a Puntas Arenas con más de trescientos funcionarios.

**La Misión:**

“Nuestra Misión es otorgar crédito en forma simple, segura y oportuna, a toda persona que lo solicite, recibiendo como garantía una prenda civil. Así como otorgar crédito a microempresarios y trabajadores independientes, recibiendo como garantía una prenda industrial sin desplazamiento”.

**La Visión:**

“Somos una Institución pública, financiera, moderna y profesional, que ofrecemos a nuestros clientes los mejores productos y servicios, contribuyendo, de esta manera, al desarrollo económico y social del país”

En el marco del proceso de modernización de la Dicrep, la actual gestión se ha propuesto trabajar bajo seis ejes que orientan su labor. Cada uno de ellos fue traducido en objetivos estratégicos para optimizar la gestión de los recursos que ellos involucran, contribuyendo al desarrollo institucional y al mejoramiento de la calidad del servicio al usuario, que son los siguientes:

- Eje de Recursos Humanos.
- Eje de Infraestructura.
- Eje de Seguridad.
- Eje Financiero.
- Eje Informático.
- Eje de Comunicaciones.

En la actualidad la DICREP realiza proyectos de reforma y modernización del Estado, una de las líneas de trabajo relacionada con estos proyectos es el Programa de

Mejoramiento de Gestión (PMG), un instrumento elaborado por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, que establece áreas de mejoramiento comunes a todos los Servicios Públicos y las Etapas de Desarrollo en las que deben trabajar para avanzar en el perfeccionamiento de su gestión.

Los compromisos más significativos en el marco del Programa de Mejoramiento de Gestión han sido los siguientes:

- DICREP elabora el Plan de aplicaciones del modelo de Oficinas de Informaciones (OIRS) de la Secretaría General de la Presidencia.
- Simplificación de trámites para facilitar su ejecución a los usuarios.
- DICREP capacita a sus funcionarios.
- DICREP y su Comité Paritario de Higiene y Seguridad se preocupan de la Previsión de los Riesgos Laborales y el bienestar de sus funcionarios.
- El recurso humano está en constante evaluación de desempeño funcionario para garantizar una gestión eficiente y de calidad.
- Construye indicadores de gestión para medir la eficiencia de la institución en todas sus áreas.
- Fortalece el área de auditoría interna para convertirla en una herramienta cada vez más eficiente de prevención y apoyo a la gestión.
- Mejora la transparencia, eficiencia y claridad de procesos de compras y contrataciones.
- Fortalecimiento de la función Financiero-Contable para que la información financiera y presupuestaria sea oportuna, pertinente y de calidad.

## **6.2 PLAN DE CAPACITACIÓN**

Históricamente el Área de Capacitación del Servicio ha adolecido de limitaciones considerables en sus aspectos logísticos y presupuestarios. Por ello, y puesto que, a partir de la implementación del proyecto informático y de la definición de los objetivos estratégicos, se han presentado nuevos requerimientos en estas áreas,

la institución ha reorientado sus esfuerzos hacia la conversión de las actividades de capacitación en una herramienta que apoya su proceso modernizador. De esta manera, diseñaremos un Plan de Capacitación cuyo objetivo será mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas del personal, permitiéndoles asumir de mejor forma los cambios organizacionales derivados del proceso de modernización y de la implementación del proyecto informático.

### **6.3 Estructura Orgánica de la Institución**

La Dirección General del Crédito Prendario es una Institución del Estado, con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, que se dedica a desarrollar la actividad pignoratícia.

Su estructura orgánica está compuesta por:

#### **a) Organo Directivo Nacional.**

- ❖ Dirección General
  
- ❖ **Organos Asesores.**
- ❖ Fiscalía
- ❖ Auditoría
  
- ❖ **Organos Ejecutivos Nacionales**
- ❖ Departamento de Crédito
- ❖ Departamento Administrativo
- ❖ Departamento de Tasaciones
- ❖ Departamento de Contabilidad

## **b) Organos Ejecutivos Locales**

### **❖ Unidades de Crédito Prendario**

La organización de la institución es de tipo lineal con el objeto de establecer un sistema formal de roles que deben desempeñar las personas, para que puedan trabajar mejor, logrando así los objetivos del servicio.

La denominación lineal se debe al hecho que, entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, toda vez que las líneas de comunicaciones son rígidamente establecidas.

En el terreno participativo, este tipo de organización, hace que la gestión se vuelva autocrática, provocando la rigidez en la disciplina lo que finaliza en la mayoría de los casos en una baja cooperación e iniciativa de las personas.

Asimismo, la existencia de funciones especializadas por ejemplo Contabilidad, Crédito, Tasaciones, Jurídico etc. Hace que la institución presente características de una organización funcional en lo referente a su estructura.

## **6.4 Funciones y Objetivos de la Dirección General del Crédito Prendario**

### **6.4.1 LA FUNCIÓN DE LA INSTITUCION**

Corresponde a la Dirección General el desarrollo del crédito en los sectores de más escasos recursos, mediante el otorgamiento de préstamos en dinero con garantía de prenda civil o industrial.

Este Departamento de Crédito es la Unidad Ejecutiva del Servicio para la actividad del Crédito Prendario y de Remates. De él dependen las diferentes Unidades de Crédito, de acuerdo a lo anterior, corresponde a este Departamento velar por el correcto funcionamiento de las Unidades de Crédito, fiscalizando el desempeño de los Administradores de las mismas, solucionando los problemas y estudiando las sugerencias que ellos plantean. Con el mismo fin, el departamento propone al Director General normas y procedimientos específicos de operación que sean necesarios. En el ámbito de la atención al usuario, el departamento recoge, analiza y responde, los reclamos del público.

En el ámbito de los Remates, este departamento dirige, controla y supervisa la actividad de la oficina de Remates Fiscales; conjuntamente con la supervisión de los remates de especies de plazo vencido y la confección del calendario para la realización de los mismos.

Para dar cumplimiento a esta labor social DICREP otorga los siguientes servicios:

**a) Préstamos pignoratícios:**

Se entiende por préstamo pignoratício aquel en que el deudor prendario entrega a la DIRECCION GENERAL DEL CREDITO PRENDARIO, una cosa, mueble inanimada, para garantizarle la devolución del dinero dado en mutuo, con sus derechos e intereses anexos en el contrato contraído entre el empeñante y la institución.

Se otorgan préstamos en los siguientes rubros:

- Alhajas y Objetos Varios.
  
- Plazo: seis meses, más un mes de gracia.

- **Montos:** 60% valor de tasación de la especie, hasta los máximos preestablecidos según los presupuestos asignados.
- **Condiciones:** Dado el fin social que se persigue, los préstamos no son reajustables y sólo se gravan con un interés lineal no acumulativo (2,3% mensual) que tiene por objeto evitar la pérdida del capital por efecto de la inflación.

**b) Rescate:**

Consiste en el retiro de la prenda por parte del usuario, previo pago del capital e interés y derechos.

**c) Renovación:**

Consiste en la prolongación por un nuevo período de un préstamo por vencer, mediante el pago de los intereses y derechos generados por éste.

**d) Remate de especies de plazo vencido:**

Al octavo mes de vigencia de un préstamo, de no ser retirado o renovado oportunamente, se procede a su remate en pública subasta efectuada por Martilleros preparados técnicamente en la institución.

**e) Pago de excedentes:**

Consiste en la devolución al ex propietario de una especie, de la diferencia entre el capital, interés, comisión y derechos reglamentarios de una prenda y el valor obtenido por ella en su subasta como especie de plazo vencido. De esta forma, al no rescatarse una especie, DICREP, sólo recupera la parte que legalmente le corresponde.

f) **Ventas:**

Consiste en la venta al público de las especies sin postor de un remate y que en consecuencia han pasado a formar parte del patrimonio de DICREP, a un valor mínimo compuesto fundamentalmente del capital e intereses del respectivo préstamo.

g) **Remates fiscales:**

De conformidad al Art. N°4 del D.F.L. N°16/86 que fija el texto refundido, sistematizado y coordinado de las disposiciones legales relativas a la DIRECCION GENERAL DEL CREDITO PRENDARIO, únicamente esta Institución efectúa los remates de especies corporales muebles, productos naturales o mercaderías sanas o averiadas, ordenadas por la DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS, SUPERINTENDENCIA DE ADUANAS y en general por todas las Instituciones fiscales, semifiscales, empresas autónomas del Estado y por todas las personas jurídicas creadas por ley en que el Estado tenga aporte de capital o representación, sólo con las excepciones que especifica la ley señalada.

h) **Créditos prenda industrial:**

Sin desplazamiento estos créditos se enmarcan en la iniciativa que desarrolla el Supremo Gobierno en el cumplimiento de su compromiso en la superación de la pobreza. Los préstamos están destinados a microempresarios o trabajadores autónomos que tengan o se inicien en una actividad económica de carácter industrial o comercial, a desarrollar en una comuna que haya suscrito un convenio con la DIRECCION GENERAL DEL CREDITO PRENDARIO. Las especies a prenda en este caso son maquinarias, herramientas, útiles y elementos de transportes, sean nuevos o usados.

## **6.5 OBJETIVOS DE LA DICREP**

El supremo Gobierno ha decidido que la Dirección General del Crédito Prendario se estructure como una Institución Autónoma del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio destinado al otorgamiento de préstamos con garantía prendaria.

Es su voluntad que la DICREP, sea una poderosa institución, que no sólo opere sobre el crédito prendario, sino que abarque las diversas ramas del crédito popular, en forma de proporcionar al pequeño comerciante, al industrial y al artesano los medios de desarrollar sus actividades, contribuir eficientemente con sus esfuerzos a la prosperidad nacional.

Así es como vemos a una institución de crédito que cumple con un rol social y de fomento productivo, altamente enfocada a sus usuarios y con una cartera de nuevos servicios. Con altos estándares de cobertura y productividad focalizándose en la eficiencia del uso de los recursos humanos y materiales.

## **7. La Capacitación en el Sector Público**

La Modernización de las instituciones públicas constituyen una de las más altas prioridades de las políticas de gobierno. La capacitación de los funcionarios públicos es un componente central en esta política.

En el marco del acuerdo ANEF-Gobierno, (Junio 1995), el ejecutivo dio un nuevo ritmo a las actividades de capacitación de los funcionarios públicos, con el propósito de adecuar sus competencias al proceso de modernización de la gestión pública.

## **7.1 Capacitación y Modernización.<sup>63</sup>**

Una de las tareas centrales del proceso de modernización de la administración pública, es el desarrollo de sus recursos humanos. Los cambios que se están produciendo en los servicios públicos tienen como finalidad lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad, son y seguirán siendo aplicados por los propios funcionarios.

La capacitación permite también ampliar las oportunidades y las condiciones de trabajo al interior de la administración pública. El desarrollo de nuevas competencias o habilidades técnicas les permiten a los funcionarios asumir nuevas tareas y nuevos estilos de trabajo.

Modernizar el sector público involucra técnicas modernas de gestión, cambiar los procesos administrativos, aplicar nuevas tecnologías de información y adquirir nuevos estilos de trabajo. Tareas que demandan de los funcionarios competencias y habilidades especiales, distintas de las adquiridas por la experiencia acumulada. En este nuevo contexto, la capacitación de los funcionarios es un desafío importergable y prioritario para el Estado.

La modernización de los sistemas de capacitación en el sector público se manifiesta en cinco importantes principios:

- a.** Generar mayores oportunidades al perfeccionamiento laboral.
- b.** Lograr mayor eficacia y pertenencia de las actividades de capacitación.
- c.** Flexibilizar y centralizar las decisiones de capacitación.
- d.** Ampliar las oportunidades de capacitación.
- e.** Generar las competencias y habilidades que abran amplias oportunidades de progreso y realización personal.

---

<sup>63</sup> Comité Interministerial de la Gestión Pública.

En una función pública y moderna se requiere de una capacitación activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras, evaluado según sus resultados. En este contexto su naturaleza y sentido son muy distintos de los que usualmente se entiende como formación profesional laboral.

La capacitación de funcionarios en servicio, debe tomar en cuenta las historias labores de cada uno de los miembros, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas, del mismo modo debe considerar prioritariamente la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo.

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también de una óptica de dignificación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee.

La capacitación debe estar pensada para detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de estos y define una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales.

La capacitación debe ser vista como un proceso continuo, mediante el cual los recursos humanos de una institución pueden adquirir conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo.

Estos factores tan importantes permiten a una institución definir objetivos, estrategias para enfrentar los cambios de acuerdo con las necesidades en forma eficiente, eficaz y efectiva. Por lo tanto, la capacitación busca el desarrollo de las personas, así como el de la institución.

## **8. Marco Jurídico de la Capacitación en el Sector Público<sup>64</sup>**

La función de la capacitación, sea cual fuere la institución en la que se desarrolle, debe propender, fundamentalmente, a cumplir las mismas metas y objetivos. Sin embargo, resulta imposible desconocer que en cada institución existen condiciones particulares que determinan, de una u otra manera, la forma en que se desarrollaran sus funciones.

La capacitación en el sector público, se encuentra completamente regulada. Esta condición la hace aparecer como un cuerpo ordenado que posee ciertos rasgos característicos que la hacen distinta de la desarrollada en otros organismos.

Por lo tanto, para comprender con detenimiento la función de la Capacitación en el Sector Público Chileno es fundamental analizar las distintas normas legales que regulan y limitan tanto su administración, propósitos, metas y, hasta su desarrollo.

### **8.1 Lo que la Ley Señala como Capacitación, sus obligaciones y restricciones**

La Ley N°18.834, Estatuto Administrativo de los Funcionario Públicos, cumpliendo con el mandato del legislador orgánico constitucional, referido a la capacitación y el perfeccionamiento funcionario, define y conceptualiza, en su artículo 21°, a la capacitación de la siguiente manera:

*“Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”.*

---

<sup>64</sup> Estatuto Administrativo Interpretado. Edición 2003

Si bien el mandato constitucional hace, también, referencia explícita al perfeccionamiento, el legislador sólo define a la capacitación, concibiendo al perfeccionamiento como un elemento de ésta:

- Permanente, es decir contemplarse y considerarse anualmente.
- Organizadas, no improvisadas, pues deben estar consideradas en programas concretos.
- Sistemáticas, vale decir, relacionadas unas con otras, pues actividades absolutamente desligadas entre sí o con diferentes programas anuales no son las que el legislador patrocina, promueve y aprueba.

Estas normas positivas distinguen entre los objetivos de la capacitación el otorgar mayores conocimientos y el perfeccionar las habilidades o destrezas de las personas, ambos con la finalidad de lograr una mayor eficiencia en el desempeño de los cargos y el desarrollo y el perfeccionamiento de las aptitudes de los servidores públicos.

## **8.2 Tipos de Capacitación según el Estatuto Administrativo de Funcionarios Públicos**

El citado Estatuto en su artículo N°22°, determina y limita la capacitación a tres tipos, que tendrán preferencia según el orden mediante el cual los identifica y regula.

### **a) La Capacitación para el Ascenso:**

Su finalidad es habilitar o dejar en condiciones a los funcionarios para asumir cargos superiores que exijan determinados cursos de capacitación y perfeccionamiento.

En este caso la selección para asistir a los cursos debe hacerse por estricto orden del escalafón vigente a la fecha correspondiente. Sin embargo, como esta capacitación es voluntaria, el funcionario con mejor derecho puede renunciar a participar en los cursos con lo cual, eventualmente, también desecha el ascenso si la vacante se produjera sin que él cumpla el requisito. Según el Informe de la Comisión Conjunta de la H. Junta de Gobierno, tal decisión no puede considerarse como un elemento o factor negativo que influya en su calificación del año. En otros términos, esta expresa eximición de la responsabilidad, que contempla el Estatuto, demuestra que la capacitación constituye no sólo un derecho del funcionario sino también un deber. Más aun, el Estatuto Administrativo de los Funcionarios Públicos, en su inciso 3 artículo 48, establece en forma perentoria que los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tienen la obligación de asistir a ellos, desde que son seleccionados y éstos se inician, y los resultados que se obtengan en esos cursos deben considerarse en sus calificaciones.

#### **b) Capacitación de Perfeccionamiento**

Está destinada a mejorar el desempeño funcionario en el cargo que se ocupa. La selección del personal, a capacitarse en este tipo de actividades, debe ser efectuada siempre mediante el sistema de concurso.

#### **c) Capacitación Voluntaria**

Corresponde a aquella de interés para la institución, pero no ligada a un cargo determinado ni habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.

Finalmente, la Ley N°18.834, Estatuto Administrativo de Funcionarios Públicos, en el artículo N°23, manifiesta que los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de postgrado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la institución.

Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria.

De conformidad a estas pautas reguladoras de la capacitación, para que pueda considerarse y ser financiada con recursos del presupuesto, requiere de un programa previo, debidamente aprobado. Este deberá considerar los tres tipos de actividades autorizadas.

### **8.3 Beneficios y Obligaciones del Destinatario de la Capacitación**

La capacitación como todo derecho otorga, a las personas sobre las que recae, una serie de beneficios y obligaciones que se encuentran regulados, fundamentalmente, en la Ley N°18.834.

#### **a) Beneficios de los Funcionarios Capacitados**

A los funcionarios seleccionados que participan en las actividades de capacitación, se les reconocen los siguientes Derechos:

- El artículo 25 del Estatuto Administrativo, señala que si la capacitación impide al funcionario desempeñar sus labores, conserva el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes. Si la concurrencia a dichos cursos tiene lugar fuera de la jornada ordinaria. Este precepto ha dispuesto como compensación el

otorgamiento de un descanso complementario a los servidores que hubieren participado en ellos, no siendo procedente el pago de horas extraordinarias.

#### **b) Obligaciones del Funcionario que se Beneficia con la Capacitación.**

El artículo N°26 de la Ley 18.834, dispone que los funcionarios que sean seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán las siguientes obligaciones:

- Asistir a los cursos desde el momento en que hayan sido seleccionados, en el caso de la capacitación de perfeccionamiento y voluntaria, o desde que acepta participar en la actividad de la capacitación para el ascenso.
- Continuar trabajando en el sector público, a lo menos el doble del tiempo que duró el curso de capacitación.
- Si no se respeta el compromiso recientemente señalado el funcionario está obligado a devolver los gastos en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación.

En tanto no se efectúe ese reembolso, la persona incumplidora quedará imposibilitada de volver a ingresar a cualquier organismo de la Administración del Estado.

### **9. La Capacitación en la DICREP.**

La Dirección General del Crédito Prendario, a lo largo de los últimos años, y en concordancia con los desafíos planteados por ella, en el contexto del proceso de modernización de la gestión pública, ha desarrollado un importante esfuerzo destinado a mejorar la efectividad, eficiencia funcionaria e internalizar en los funcionarios el aprendizaje continuo y calidad de los procesos, así como los resultados de su gestión.

Este compromiso implica, entre otros aspectos, fomentar una gestión orientada al usuario, usar adecuadamente las tecnologías de información e impulsar la profesionalización de su personal y el desarrollo de los recursos humanos.

Cabe advertir que el presente estudio se basa en la información recopilada por las autoras de este trabajo durante su tesis profesional en la DICREP.

## **9.1 Análisis de la función de Capacitación en la DICREP**

El objetivo de esta parte es analizar el sistema de gestión que desarrolla la DICREP en su área de capacitación, mediante la comparación del sistema ideal de gestión, aportado por diversos autores y que ya fue compilado en el Marco Teórico.

El análisis estará basado en el sistema metodológico aportado por la *Ingeniería de la Capacitación*, por cuanto ésta representa una propuesta metodológica especialmente diseñada para el sector público que incorpora elementos propios de este sector.

### **9.1.1 Coherencia del sistema de capacitación con sus objetivos, metas y el proyecto institucional de la Dirección General del Crédito Prendario**

La Real Academia Española señala que por coherencia se debe entender la conexión, relación o unión de una cosa con otra.<sup>65</sup> Por lo tanto, al hablar de la coherencia del sistema de capacitación con sus objetivos, metas y el proyecto institucional se está haciendo referencia a la concordancia existente entre el rumbo de la DICREP con el adoptado por la función de capacitación.

---

<sup>65</sup> Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Tomo I Pág. 502

Con el propósito de establecer el nivel de coherencia, calidad y pertinencia, del sistema de capacitación en la DICREP se analizarán sus políticas institucionales y se evaluarán una serie de aspectos que influyen directamente en el nivel de relación, eficiencia y excelencia en la gestión de un sistema de capacitación.

#### **A. Las Políticas Institucionales y el entrenamiento en la DICREP**

Tal como fue señalado en el Capítulo 1. es un proceso sistemático e intencionado que procura el mejoramiento cualitativo de las competencias individuales del personal, de manera que cada uno de ellos actúe como un agente de cambio de su entorno inmediato en forma progresiva, trascendiendo al puesto de trabajo a través de la interacción de sus pares, subalternos o superiores.<sup>66</sup>

Desde esta perspectiva, el entrenamiento siempre debe ser concebido como un sistema coherente en función de una meta, un objetivo determinado y un proyecto institucional estratégico, basado en el análisis de las reales necesidades de capacitación.<sup>67</sup>

Por lo tanto, la Capacitación debe ser entendida como un instrumento al servicio de una política o de una estrategia, que carece de sentido por sí misma.

Bajo esta perspectiva se analizarán los lineamientos institucionales que regirán a la función de capacitación de la DICREP.

Durante el verano del año 1997 se definieron los objetivos estratégicos y los proyectos asociados a la necesaria modernización requerida por el servicio. El lema fundamental era “Poner al día la DICREP”, esfuerzo que sólo era posible si se

---

<sup>66</sup> Ver Marco Teórico. Qué es Capacitación. Cap. 1 Pág. 7

<sup>67</sup> Ver Marco Teórico. Ingeniería de la Capacitación. Cap. 4.1 Pág. 36

abordaban las distintas áreas que comprende la entidad por ejemplo: personal, informática, infraestructura, reglamento y manuales de procedimientos.

En el marco de la misión institucional de proporcionar crédito prendario solidario de acceso simple y oportuno, la percepción futura de la entidad es concebida como una institución que cumple un rol social y de fomento productivo, altamente enfocada a sus usuarios y con una cartera de nuevos servicios que permita alta cobertura y eficiencia en el uso de los recursos humanos y materiales.

En este sentido, forma parte de la imagen objetivo de la institución un nivel superior de profesionalización del personal que se desempeña en la Dirección, cuyo nivel de calificación evolucione paralelamente a la productividad del trabajo, a las condiciones laborales y a la retribución del esfuerzo personal. La modernización del estado y el liderazgo en la gestión constituyen elementos fundamentales para aspirar a ser considerados como socios por el resto de las entidades públicas, para el cumplimiento de las metas de la agenda social y como un apoyo para los usuarios en la resolución de la emergencia económica.

Esta transformación de la DICREP debe sustentarse en la implementación de acciones concretas en los ejes estratégicos de desarrollo institucional, que permitan incrementar eficiencia y eficacia en la calidad de los servicios.

Es en este contexto que el Plan de Capacitación 2003, afirma que el entrenamiento es una herramienta que contribuye al proceso de modernización de la gestión y de perfeccionamiento de las competencias laborales.

Por su parte, en los lineamientos de la Capacitación para el 2003 se manifiesta que ésta, requiere ser enfocada desde una perspectiva de gestión estratégica, que permita:

- Mejorar la gestión directiva institucional con un fuerte énfasis en gestión y dirección estratégica.
- Contribuir a desarrollar las habilidades y destrezas de los funcionarios logrando mayores niveles de eficiencia.
- Fortalecer la labor de los administradores entregándoles herramientas de gestión moderna.
- Fomentar la conformación de equipos de trabajo colaborativos e integrados.
- Establecer estándares de calidad en el trabajo, como así también mejorar la motivación laboral.

De acuerdo a lo establecido por la superioridad del Servicio, las directrices que se seguirán en materia de capacitación 2003, están establecidas en el eje estratégico que señala “Desarrollar y profesionalizar el recurso humano institucional, mediante la capacitación y el mejoramiento del clima laboral, tendiendo hacia una mejor calidad de atención al usuario” (Objetivo estratégico N°2)<sup>68</sup>. Del cual se desprenden los siguientes objetivos institucionales:

- Desarrollar habilidades y destrezas en el área directiva y de atención a usuarios.
- Capacitación orientada a incorporar nuevas tecnologías de información dentro del Servicio, teniendo para esto funcionarios capacitados en el manejo de estas herramientas.
- Dotar a las jefaturas de los centros de responsabilidad con herramientas de gestión moderna, las cuales deberán ser aplicadas en pos de un rediseño estructural y de funciones de cada uno de los departamentos y Unidades de Crédito.
- Preparar a los funcionarios para asumir los cambios institucionales de la mejor manera, aportando al desarrollo de este.

Por su parte, el Area de Capacitación del Servicio ha adolecido de limitaciones considerables en sus aspectos logísticos y presupuestarios. Por ello, y puesto que, ha

---

<sup>68</sup> Plan Anual de Capacitación 2003. Dirección General del Crédito Prendario. Diciembre 2002 Pág. 9

partir de la implementación del proyecto informático y de la definición de los objetivos estratégicos, se han presentado nuevos requerimientos en estas áreas, la institución ha reorientado sus esfuerzos hacia la conversión de las actividades de capacitación en una herramienta que apoya su proceso modernizador.

## **B. Elementos relacionados con la Gestión de la Capacitación**

Desde esta perspectiva se procederá a analizar algunos de los diferentes aspectos que influyen en el nivel de eficiencia y coherencia del sistema de capacitación de la DICREP.

### **1. Compromiso del agente político con el proyecto de capacitación**

Es fundamental que, en el contexto de un servicio público, todo proyecto de entrenamiento cuente con el adecuado compromiso de la autoridad política. Sólo con este apoyo es posible proyectar y ejecutar apropiadamente los planes y programas necesarios para asegurar, por medio del desarrollo del recurso humano, el aumento de los niveles de eficiencia de la organización.<sup>69</sup>

En este ámbito es posible afirmar que la función de la capacitación de la DICREP cuenta con un importante respaldo de la autoridad superior del servicio, que queda de manifiesto en los principios orientadores del Plan Anual de Capacitación<sup>70</sup>:

- La participación se debe producir por todos los estamentos involucrados, ya que es así como se orientará un buen plan, y podrá ser asimilado por la totalidad de los funcionarios y no sólo por los beneficiados.

La Capacitación debe ser asumida como parte integrante de la gestión institucional, ya que a través de ésta se logra potenciar y desarrollar habilidades y

---

<sup>69</sup> Ver Marco Teórico. Ingeniería de la Capacitación. Cap 4.1 Pág. 36

<sup>70</sup> Plan Anual de Capacitación 2003. Dirección General del Crédito Prendario. Diciembre 2002. Pág. 3

destrezas del recurso humano que tienen las organizaciones, ya que, es éste, quien lidera los cambios culturales y estructurales.

## **2. Dotación de Recursos Financieros**

Es necesario que la capacitación esté dotada de recursos financieros fuertes, regulares e institucionalizados. Es decir, no basta que los recursos asignados al entrenamiento sean suficientes para financiar las distintas acciones que se emprendan, es necesario, además que ellos sean provistos de manera regular, mediante un sistema reconocido por la institución y establecido especialmente para dicho efecto.<sup>71</sup>

Este sistema institucionalizado de asignación de recursos, en la DICREP, al igual que todos los órganos públicos, se traduce en la elaboración del proyecto de presupuesto, por medio del cual se establecen los fondos necesarios para el cumplimiento de sus distintas tareas. Una de estas labores es la referida a la capacitación.

Ahora, mientras que la función de capacitación ha ido adquiriendo mayor relevancia en la gestión del servicio, también se han incrementado los recursos que le son asignados. Por ejemplo, a comienzos de la década de los 90 la suma invertida en el entrenamiento y formación de su personal era de \$1.917.719, en el año 2002 ésta ascendía a \$17.660.000, y para el año 2003 a \$22.785.000, aumentando el último año en un 22,49% más. Lo que no implica que el monto sea insuficiente para los requerimientos institucionales en capacitación.

---

<sup>71</sup> Ver Marco Teórico. Ingeniería de la Capacitación. Cap 4.1 Pág. 36

### **3. Estructura y calidad de los recursos humanos del área de capacitación**

La unidad encargada de la dirección y administración de la función del entrenamiento en el interior de una organización debe estar conformada por un equipo multidisciplinario de personas altamente profesionalizado, que garanticen una adecuada coordinación, ejecución y análisis de las distintas tareas relacionadas con el tema.<sup>72</sup>

Al analizar la estructura y conformación de la unidad de capacitación de la Dirección General del Crédito Prendario, es posible advertir, que ha pasado por distintas etapas.

De acuerdo a información recolectada por las autoras, fue posible constatar que aproximadamente durante los años 1998 al 2000, no funcionaba ningún Comité de Capacitación. Lo que trajo como consecuencia el retraso de los funcionarios en las nuevas tecnologías de información y software que la institución estaba implantando a esa fecha. Fue durante septiembre del 2000 y como producto del compromiso del Servicio con esta función, el área de capacitación fue nuevamente conformada. Su nueva organización estaba integrada por un Comité Bipartito de Capacitación, compuesto por un equipo de 3 funcionarios, que se desempeñaban en distintos cargos directivos y dos funcionarios representantes de la Asociación Prendaria de Chile y la Asociación Nacional de Funcionarios de la Dirección General del Crédito Prendario.<sup>73</sup>

Durante enero del 2003 teniendo presente la necesidad del Servicio, es modificado el Comité Bipartito de Capacitación, modificando su composición y sus funciones. Este Comité será presidido por la Jefa del Departamento Administrativo e integrado por dos funcionarios con cargos directivos y dos representantes de las

---

<sup>72</sup> Ver Marco Teórico. Ingeniería de la Capacitación. Cap. 4.1 Pág.36

<sup>73</sup> Resolución Exenta N°465 del 2 de Octubre del 2000. Dirección General del Crédito Prendario

# ***ANEXOS***

asociaciones. Y un Asesor Técnico del Comité Bipartito de Capacitación del Servicio, que tendrá la función de proponer y coordinar información para la toma de decisiones finales en los temas de capacitación, además el seguimiento en el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.<sup>74</sup>

También se explicitan las funciones del representante de la Asociación Prendaria de Chile, quien cumplirá las funciones de difusión de las actividades de capacitación del Servicio, construcción de Resoluciones cuando corresponda y coordinación con el asesor técnico para la actualización de información.

Tal vez, este ha sido uno de los obstáculos más grandes para el desarrollo apropiado de un plan de capacitación, ya que no corresponde a un equipo multidisciplinario de profesionales.

No podemos concluir si la nueva estructura dará algún resultado ya que no a tenido tiempo suficiente de funcionamiento para poder evaluarla.

#### **4. Implicancia y adhesión de los funcionarios**

Este factor comprende dos aspectos, uno relacionado con el nivel de participación de los funcionarios en el desarrollo de las distintas fases del proceso de la capacitación, y otro con el nivel de adhesión y compromiso que provocan los distintos planes y programas en el seno del servicio.<sup>75</sup>

En lo que respecta al primero de estos aspectos, se advierte que, en la actualidad, las distintas instancias institucionalizadas de participación están remitidas,

---

<sup>74</sup> Resolución Exenta N°57 del 28 de Enero del 2003. Dirección General del Crédito Prendario

<sup>75</sup> Ver Marco Teórico. Ingeniería de la Capacitación . Cap. 4.1 Pág. 36

fundamentalmente a la solicitud de cursos, por lo que existe una escasa participación en la elaboración de los programas, su ejecución o en su administración.

La metodología de selección funcionaria para acceder a cursos de Capacitación, serán los departamentos los responsables de designar a los funcionarios que participarán en acciones de capacitación, previo conocimiento de los cupos existentes para dicha acción. Teniendo como criterios de selección:

- Necesidad evidente de perfeccionamiento
- Realizar una función estratégica dentro del departamento.
- Pertenecer a la planta funcionaria o estar a contrata
- No tener anotaciones de demerito al momento de la selección
- No encontrarse en lista 3.

Por su lado, el nivel de adhesión y compromiso que tienen los distintos estamentos del Servicio con el desarrollo de los programas de entrenamiento, quizás producto de las pocas posibilidades de participación, es baja, situación observada durante nuestro proceso de determinar las necesidades de capacitación del servicio.

### **3. Análisis de la Capacitación como Herramienta de Gestión**

Desde esta perspectiva, la capacitación, es un recurso destinado a producir modificaciones en el comportamiento de las personas, que debe ser administrado como un servicio.<sup>76</sup>

El adecuado cumplimiento de la función de administrar la capacitación comprende, entre otros, los procesos de detección de necesidades, planeación,

---

<sup>76</sup> Ver Marco Teórico. Ingeniería de la Capacitación. Cap. 4.1. Pág. 36

ejecución y evaluación de los planes, programas y actividades de capacitación, como así mismo la evaluación de la calidad de su gestión.

Por lo tanto, y con el objeto de establecer la calidad de la administración del entrenamiento en la Dirección General del Crédito Prendario, se analizará el proceso de detección de necesidades de entrenamiento, la formulación de los programas, su ejecución y su evaluación.

**a. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación en la DICREP**

Tal como se afirmó en el capítulo quinto de este seminario, la determinación de las necesidades de capacitación debe ser desarrollada mediante un proceso de investigación sistemática, dinámica, flexible y participativa, orientada a conocer las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes, que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto.

El estudio de detección de necesidades implica, por lo tanto, la planeación, elaboración y ejecución de una serie de herramientas que permitan establecer un diagnóstico certero sobre las reales necesidades de entrenamiento que tiene la institución.<sup>77</sup>

En la Dirección General del Crédito Prendario, de acuerdo a la información obtenida por las autoras, nunca se ha abordado con detenimiento el tema de la detección de necesidades de capacitación de su personal. Los esfuerzos realizados se han remitido a algunas encuestas destinados a obtener la opinión de algunos funcionarios, sobre algunos temas que son definidas por las instancias centrales, estas son siete áreas críticas de capacitación, siendo estas claves para la DICREP y que están de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales. La participación de todos

---

<sup>77</sup> Ver Marco Teórico. Detección de Necesidades de Capacitación. Cap. 5.1. Pág. 45

los funcionarios es escasa, ya que son los Administradores de las Unidades quienes priorizan por orden de importancia estas áreas.

Por tanto el tema de las necesidades de capacitación es un tema pendiente de abordar urgentemente, ya que es este estudio el que le da sustento y asegura la pertinencia de los esfuerzos realizados en el área del entrenamiento.

Las siete áreas críticas de capacitación presentadas en el Plan Anual de Capacitación 2003, de acuerdo, a encuesta realizada a los jefes de Departamento, donde ellos priorizaban por orden de importancia hacia sus funciones, son:

1. Area Atención a usuarios
2. Area de Finanzas y Contabilidad
3. Area Dirección y Gestión
4. Area Informática y Tecnologías de Información
5. Recursos Humanos
6. Area de Desarrollo Específico
7. Area Otros

De acuerdo a la encuesta de Necesidades de Capacitación aplicada por las autoras de este trabajo, podemos concluir que las áreas de interés para los funcionarios son distintas, tanto en prioridad como en contenido a las entregadas por las autoridades del Servicio en el Plan Anual de Capacitación 2003.

Estas áreas son:

1. Area de Informática y Tecnologías de Información
2. Area Recursos Humanos
3. Canales de Comunicación
4. Presupuesto para capacitación
5. Clima laboral

6. Procedimientos Administrativos
7. Claridad en los objetivos estratégicos

Estas áreas identificadas en nuestra encuesta no se contraponen a los objetivos estratégicos del Servicio<sup>78</sup>, ya que en estos se desea fortalecer el Recurso Humano, adecuándolos a las funciones desarrolladas e incorporar herramientas informáticas y técnicas modernas a la gestión.

Es importante e imprescindible potenciar el trabajo colaborativo y de equipo, y establecer claros canales de comunicación que permitan la retroalimentación entre los distintos estamentos, entregando herramientas orientadas a mejorar y desarrollar el liderazgo y la motivación de los funcionarios de la institución, por lo que se hace necesario contar con instrumentos claros y precisos que orienten la nueva gestión del Servicio, para lo cual la capacitación es el pilar fundamental en el logro de los objetivos, ya que a través de esta, la sensibilización y orientación al cambio se hace más flexibles y comprensibles.

#### **b. Elaboración de los Programas de Capacitación**

Un programa de capacitación es el arreglo estructurado de las actividades que permiten producir el aprendizaje necesario para mejorar el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo. Todo programa debe ser elaborado sobre la base de las conclusiones del diagnóstico de necesidades de entrenamiento.<sup>79</sup>

De acuerdo a la implementación de herramientas de detección de necesidades en el Servicio, (encuesta realizada por la Oficina de Planificación en noviembre del 2002) se pueden identificar elementos que contribuyen a conformar la nueva visión institucional de Capacitación para el 2003. Es en virtud de esto, que la Dirección del

---

<sup>78</sup> Crédito Prendario, Historia, Políticas y Futuro. 2000 Cap. IV N°2 Objetivos Estratégicos. Pág. 75

<sup>79</sup> Ver Marco Teórico. Elaboración de Programas de Capacitación. Cap. 5.2 Pág. 57

Servicio, en su constante tarea de potenciar las capacidades de los funcionarios, presenta una serie de cambios que tienen como objetivo tecnificar y desarrollar habilidades y destrezas propias de la función operativa y de gestión de los distintos niveles de la organización.

La DICREP, si bien define los aspectos relacionados con los objetivos de los programas de capacitación, sus contenidos, define las técnicas de aprendizaje, el uso de materiales de apoyo, estos no necesariamente reflejan las reales necesidades de capacitación, de acuerdo a encuesta aplicada por los autores (ver anexo N°1), la que dio como resultado áreas de interés distintas a las formuladas por las autoridades del servicio.

Esta situación hace especialmente vulnerable a los programas y al propio plan, por cuanto puede existir una escasa o nula relación de los objetivos de las distintas actividades con las finalidades del propio plan, o aún más con los definidos para la propia institución.

### **c. Ejecución de los Programas de Capacitación**

La etapa de ejecución, al igual que todas las etapas del proceso de capacitación, tiene que ser minuciosamente diseñada, poniendo un especial cuidado en la coordinación de los intereses, esfuerzo y tiempo del personal que participará de sus actividades.

Por lo tanto, y tal como se señaló en el marco teórico de este estudio, administrar la convergencia de los esfuerzos y sistemas que hacen tomar vida a un programa de capacitación, obliga a poner un especial cuidado en la selección de los instructores, en la coordinación de los eventos, y en el desarrollo de adecuadas actividades de control.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Ver Marco Teórico. Ejecución de los Programas de Capacitación. Cap. 5.3 Pág. 67

En la DICREP la elección de los instructores actualmente la realiza el Comité de Capacitación, previo estudio de la propuesta y los antecedentes de los relatores. Esta puede provenir tanto de Fuentes Externas de Capacitación Institucional, como de Fuentes Internas de Capacitación Institucional.

Los Criterios para seleccionar a las entidades externas que participarán en los procesos de capacitación son:

- Prestigio Académico
- Respaldo Académico
- Infraestructura Educativa
- Cobertura Geográfica
- Flexibilidad de Planes Académicos
- Al menos 10 años de experiencia en el Mercado
- Solidez institucional avalada

Los Criterios para seleccionar internamente a los funcionarios que efectúen acciones de capacitación al interior del Servicio son:

- Contar con la petición expresa del supervisor directo, previa visación del Director General.
- Tener un reconocido prestigio en las labores desempeñadas
- No estar imposibilitado administrativamente para ejercer el rol de monitor
- No encontrarse sometido a investigación sumaria, o sumario administrativo alguno
- Poseer al menos 10 años de experiencia en el rubro o actividad que desempeñará como monitor de capacitación.

Por su parte, la coordinación de los eventos es realizada por la Unidad de Capacitación, la que está a cargo de registrar a los participantes, difundir las

actividades de entrenamiento e invitar a los potenciales participantes, organizar las actividades de inauguración y clausura, etc.

La metodología de selección funcionaria para acceder a cursos de capacitación, estará a cargo de cada departamento, los que serán responsables de designar a los funcionarios que participaran en acciones de capacitación, previo conocimiento de los cupos existentes para dicha acción.

Los criterios generales de selección son:

- Necesidad evidente de perfeccionamiento
- Realizar una función estratégica dentro del departamento
- Pertener a la planta funcionaria o estar a contrata
- No tener anotaciones de demerito al momento de la selección
- No encontrarse en lista 3

Las actividades de control, en tanto, son principalmente de tipo administrativo, y consiste fundamentalmente en la verificación de la asistencia a los cursos.

#### **4. Evaluación de la Capacitación**

La evaluación de la Capacitación debe ser entendida como el proceso que sirve para obtener la información útil, para retroalimentar el sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo.

Para esto es necesario comparar lo planeado con los resultados obtenidos, midiendo de esta manera el nivel de eficiencia del sistema, es decir, determinar si se

han alcanzado los objetivos, en razón de la satisfacción de las necesidades detectadas y su consecuencial aumento en los niveles de productividad de la institución.<sup>81</sup>

Por su parte, las actividades de evaluación pueden estar circunscrita a los efectos de los distintos cursos de un programa en forma individual o microevaluación, o al impacto global del plan o macroevaluación.

La Dirección General del Crédito Prendario aplica el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick<sup>82</sup>, ya que en él se conjugan los elementos para identificar cada momento de la capacitación y aplicar instrumentos ad-hoc que proporcionen información sobre alguno de los elementos participantes en la capacitación, en alguna etapa de ella.

Los niveles de evaluación son:

- Nivel 1 Reacción: Se evalúan materias, instructores y ambiente.
- Nivel 2 Aprendizaje: Se mide conocimiento
- Nivel 3 Aplicabilidad: Se mide aplicación de conocimientos y técnicas.
- Nivel 4 Costo Beneficio: Se confrontan indicadores, rentabilidad y curvas.

Para este Modelo, la evaluación supone herramientas de recolección de información que sea capaz de entregar indicadores del impacto de la capacitación sobre las personas y sobre su desempeño en la organización.

Las herramientas a aplicar son:

- La encuesta
- El cuestionario
- La observación

---

<sup>81</sup> Ver Marco Teórico. Evaluación de la Capacitación. Cap. 5.4. Pág. 74

<sup>82</sup> Profesor de Administración de la Universidad de Wisconsin, quien crea el modelo de evaluación de la Capacitación en 1959.

- La entrevista
- La medición de indicadores

Todas estas herramientas deben entregar información cualitativa y cuantitativa, que pueda ser observable a través de resultados numéricos, porcentuales y gráficos, que permitan el diseño de nuevos procesos influenciados por orientaciones de retroalimentación.

Estas evaluaciones han sido aplicadas desde el año 2001 en adelante, de acuerdo a lo investigado y observado por las autoras del trabajo, lamentablemente los resultados obtenidos por estas evaluaciones no han sido recogidas por las autoridades pertinentes del Servicio, sean estos los Directivos o el encargo del Comité Bipartito de Capacitación.

## 10. Conclusiones

La Dirección General del Crédito Prendario, durante los últimos años ha ejecutado distintos intentos destinados a desarrollar la función de la capacitación. Para esto ha debido adoptar una serie de medidas, tanto de tipo administrativa como organizacionales, que ha definido en mayor o menor medida, su estilo de gestión en el área.

La Ingeniería de la Capacitación, por su parte, como una metodología de acción destinada a encausar el desarrollo de la función del entrenamiento, propone una determinada forma de gestión para el tema en el sector público.<sup>83</sup>

Al utilizar esta metodología como parámetro de análisis de la función del entrenamiento en la Dirección General del Crédito Prendario, es posible advertir una clara brecha entre el “deber ser” y el “ser” de su gestión en el Servicio.

Desde esta perspectiva, es posible advertir que la administración de la capacitación ha presentado una evolución caracterizada por momentos de avance y retroceso en la materia. De acuerdo a lo analizado, se constata que en las dos administraciones anteriores se produjo un estancamiento en la calidad de la gestión del área, situación que está siendo revertida con la actual administración.

En la actualidad la Dirección General del Crédito Prendario ha definido su proyecto estratégico de desarrollo, por lo tanto, existen lineamientos concretos que orientan la conducción del entrenamiento. Esta situación ha contribuido a que se implementen distintas acciones, programas y planes existiendo una coherencia entre los objetivos institucionales y los del área de capacitación. Pero esta situación no necesariamente refleja las inquietudes de los funcionarios, de acuerdo a la encuesta aplicada en el mes de Febrero del 2003, por las autoras de este trabajo. Lo que podría

---

<sup>83</sup> Ver Marco Teórico. Cómo Capacitar. Cap. 4, Pág 35

ocasionar un bajo compromiso de los funcionarios a los planes de capacitación institucionales para el presente año.

En lo que respecta al compromiso del agente político, es decir su Director General, en los temas relacionados con el entrenamiento, cuenta con un importante respaldo de dicha autoridad, lo cual ha quedado de manifiesto en los principios orientadores del Plan Anual de Capacitación.<sup>84</sup>

A diferencia de lo planteado por la Ingeniería de la Capacitación, en la Dirección General del Crédito Prendario, no se ha fomentado la participación de sus estamentos en el tema, ni tampoco se ha favorecido el establecimiento de equipos multidisciplinarios de trabajo, que se encarguen de administrar el entrenamiento. Situación que esta empezando hacer revertida con la actual administración. Por lo que se podría pensar que deberían aumentar los compromiso de los distintos estamentos.

La administración de la Capacitación en la Dirección General del Crédito Prendario, adolece de una serie de deficiencias que atentan en contra de los niveles de eficiencia de su gestión. Esta situación la obliga a tomar una serie de medidas que aseguren que la capacitación se desarrolle adecuadamente. Desde la perspectiva de las autoras de este trabajo, se debe rediseñar el área, poniendo un especial hincapié en aprender de sus experiencias, en lo relativo a la coherencia del sistema, los niveles de participación y compromiso de los distintos estamentos, de su estructura y las tareas que involucra su gestión.

Sobre la base de un espíritu de colaboración, esbozaremos una propuesta o lineamientos generales, que permitirán mejorar la gestión y los resultados del entrenamiento en la Dirección General del Crédito Prendario.

1. El cambio es, quizás, la característica más importante que debemos enfrentar las organizaciones en la actualidad. Las condiciones del medio externo las obliga a estar permanentemente adaptándose. La DICREP, por ser una organización, no esta exenta de esta situación. Por tanto, esta obligada a buscar los mecanismos que la ayuden a ajustarse a los nuevos requerimientos de su entorno.  
Cualquier cambio implica la necesidad de un proceso de aprendizaje.<sup>85</sup> En el contexto organizacional, una de las maneras más efectivas para asegurar que este proceso sea eficiente es abordarlo, de manera estructurada y dirigida, a través de un Plan de Capacitación.
2. Otro aspecto que debe ser necesariamente considerado, al momento de establecer un Plan de Entrenamiento, es el referido a la obligación de estructurar su diseño conforme a los lineamientos estratégicos y de acuerdo a la metodología propuesta por esta técnica de planificación. Esta no es una tarea fácil, ya que se requiere de la participación combinada y armonizada de múltiples elementos que respondan a un plan de desarrollo general de la institución.
3. Luego de establecidas las estrategias de desarrollo en la DICREP, es necesario definir los objetivos del Plan de Capacitación, estos deben ser definidos en estricta concordancia con los lineamientos estratégicos definidos por el Servicio.
4. A su vez, es necesario que se establezcan las pautas de acción y comportamiento que permitan alcanzar los objetivos en el ámbito del entrenamiento, por medio de la ejecución de las respectivas estrategias, los cuales son posible a través de la definición e instauración de políticas de acción.

---

<sup>84</sup> Ver Compromiso del Agente Político con el Proyecto de Capacitación. Pág. 97

<sup>85</sup> Ver Marco Teórico. La Capacitación y el Aprendizaje. Cap. 3.2. Pág. 32

5. Para que la función de la capacitación sea exitosa se deberá conseguir el compromiso y respaldo de los integrantes de la institución, y especialmente de los destinatarios de las actividades de entrenamiento. Una de las maneras más efectivas de producir estas condiciones es involucrar a toda la organización en el proceso, haciéndola participar del mismo. Este propósito requiere asumir un sistema de gestión participativo en el área de la capacitación.
  
6. En lo que respecta al proceso de detección de necesidades de capacitación, es indispensable planificar adecuadamente los distintos aspectos que ella involucra. Es decir, se deben definir claramente el ámbito, el nivel y el área sobre el que se basará este estudio, precisar su enfoque, los métodos de análisis y técnicas destinadas a recopilar la información necesaria.<sup>86</sup> Esto obliga a los encargados del área de capacitación a asumir que la elaboración de los distintos planes, programas y actividades de entrenamiento deben ser efectuados sobre la base de las conclusiones obtenidas en el estudio de detección de las reales necesidades de entrenamiento.
  
7. Finalmente, la capacitación, como función esencial del desarrollo del recurso humano, necesariamente debe poseer una estructura pertinente al adecuado ejercicio de sus funciones. Este debe estar conformado por un equipo permanente, de funcionarios del más alto nivel.

---

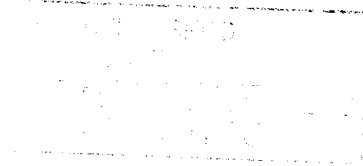
<sup>86</sup> Ver Marco Teórico. Detección de Necesidades de Capacitación. Cap. 5 Pág. 45

## **Bibliografía**

- **Aguilera Segura, Héctor.** Oferta de Capacitación al Sector Público. II Congreso de Capacitación. Santiago de Chile 1997.
- **Benteley, Trevor.** Capacitación Empresarial. McGraw-Hill de Management. México 1993
- **Bustamante G., Solange.** Metacap: Un Programa Maestro de Perfeccionamiento Permanente. Pág. 2. Segundo Congreso de Capacitación Santiago de Chile 1997.
- **Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.** Capacitación en el Sector Público. Serie Guía Metodológica. Santiago de Chile 1996.
- **Craig L, Robert & Bitter R, Lester.** Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana, S.A. México 1978. Cap. 29, 30 y 31.
- **Chiavenato, Idalberto.** Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá – Colombia 1996.
- **Davis, Keith & Newstrom, John W.** Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw-Hill Interamericana S.A.. México 1991.
- **Dessler, Gary.** Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamérica. México 1991.
- **Dessler, Gary.** Organización y Administración, Enfoque Situacional. Prentice-Hall Hispanoamérica. México 1992.
- **Friedman C, Emanuel.** Algunas Consideraciones Básicas sobre la Gestión Estratégica y su relación con el Plan Estratégico.
- **Kaufman, Alicia E.** El Poder de las Organizaciones. Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares. Madrid – España 1993.
- **Ley 18.575.** Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- **Ley 18.834.** Estatuto Administrativo de Funcionarios Públicos.
- **Meneses Mejias, Sergio.** Supervisión Educacional. Tomo I. Instituto de Investigación, Desarrollo y Capacitación IRIDEC. Santiago de Chile 1995.

- **Milkovich, George T. & Boudreau, John W.** Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana S.A. Buenos Aires – Argentina 1994.
- **O.I.T.** Recomendación N°150.
- **Pinto Villatorio, Roberto.** Proceso de Capacitación. Editorial Diana S.A. México 1990.
- **Rodríguez E, Mauro y Ramírez-Buendía, Patricia.** Administración de la Capacitación. McGraw-Hill de México S.A. México 1991.
- **Rojas Rachel, Sergio.** La Ejecución de las Acciones de Capacitación y la Evaluación de sus resultados en una Perspectiva Estratégica. Diploma en Capacitación y Desarrollo. Universidad de Santiago de Chile. 2002
- **Rousseau, Marie Christine.** Ingeniería de la Capacitación. Primer Seminario para la Capacitación de Funcionarios Municipales de Mercociudades. Buenos Aires- Argentina 1997.
- **Savary, Laura.** Ingeniería de la Capacitación.¿Qué es?. Santiago de Chile 1997.
- **Sandoval Munita, Carlos.** Entorno y Focos Condicionantes de la Capacitación. Diploma en Capacitación y Desarrollo. Universidad de Santiago de Chile. Octubre 1998.
- **Sandoval Munita, Carlos.** Implementación de Objetivos en un Programa. Diploma en Capacitación y Desarrollo. Universidad de Santiago de Chile. Octubre 1997.
- **Sandoval Munita, Carlos.** Elaboración de Programas de Capacitación. Diploma en Capacitación y Desarrollo. Universidad de Santiago de Chile. Octubre 1999.
- **Sandoval Munita, Carlos.** Implementación de Programas de Capacitación. Diploma en Capacitación y Desarrollo. Universidad de Santiago de Chile. Octubre 1999.
- **Sandoval Munita, Carlos.** Evaluación de un Programa de Capacitación. Diploma en Capacitación y Desarrollo. Universidad de Santiago de Chile. Noviembre 1998.
- **Sherman, Arthur Jr. & Bohlander, George W.** Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamericana S.A. México 1994.
- **Smith, Barry J. y Delattaye, Brian L.** El ABC de la Capacitación. McGraw-Hill de México S.A. México 1990.

- **Werther, William B. & Davis Keith.** Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana. México 1995.



### Detección de Necesidades de Capacitación

Nombre completo de la persona que contesta la encuesta	RUT
MARCELA ALEJANDRA CRISOSTOMO QUIROZ	09.108.111 - 3

Función o cargo dentro del Servicio	Nivel Educativo
JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	UNIVERSITARIO

1. Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece:

1	Mantener el cumplimiento de la normativa vigente en materias de Estatuto Administrativo y normas afines
2	Velar por la correcta utilización de los Recursos materiales y humanos de la Institución
3	Establecer políticas en materia de Recursos Humanos a nivel Institucional
4	Asesorar a todos los departamentos y unidades en materias de políticas estratégicas a según

2. Principales elementos u obstáculos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos estratégicos anteriores.

Para objetivo N°	Descripción	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1	Falta de funcionarios capacitados		X	
2	Compromiso funcionarios		X	
3	Manejo del Trabajo en equipo	X		
4	Canales de comunicaciones simples y expeditos			

Para el cumplimiento óptimo de la D. C.

3. De acuerdo al trabajo que usted desempeña, cuales son sus carencias, necesidades o dificultades que identifica. (aspecto laboral) Enumere, proponga soluciones.

	Dificultades	Soluciones
1	Falta de Profesional de apoyo	Contratación o capacitación de personal.
2	Manejo de conflictos y temas relevantes.	Contar con funcionarios confiables capacitados
3		

4. Principales dificultades en materia de manejo u operación de tecnologías de la información (internet, intranet, software de oficina, correo electrónico, etc.)

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1	no exist gran problema			
2	y/o dificultades			
3				
4				

5. Otros conocimientos, habilidades o destrezas que, si la adquiriese o la profundizara, le ayudaría a ser más eficiente en el desempeño de su cargo.

Herramientas de análisis financiero

6. Si existiera la posibilidad de realizar capacitación y se le consultara, señale que temas a usted le interesaría desarrollar para fortalecer sus competencias laborales.

Mantener vigente conocimientos de gestión y administración.

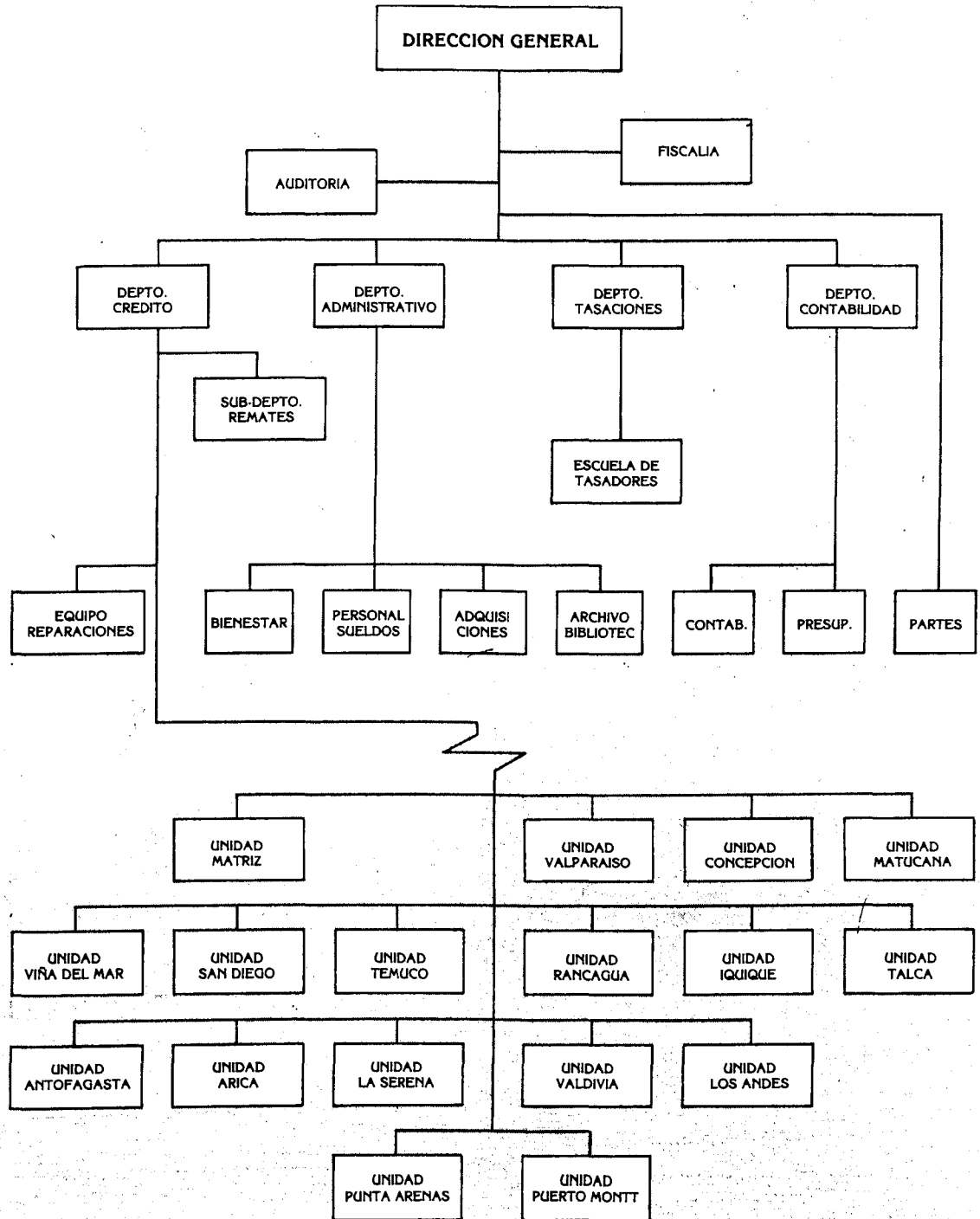
7. Respecto de la pregunta anterior, que temas usted considera se deben fortalecer al interior del Servicio, en relación con la capacitación.

Manejo de herramientas de gestión y fortalecer la motivación y el compromiso con el trabajo

MUCHAS GRACIAS



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL





GOBIERNO DE CHILE

DIRECCIÓN GENERAL DEL CRÉDITO PRENDARIO

Depto. Administrativo U. de Capacitación

# EXENTA

RESOL. EXENTA N° 465 /DEJASE CONSTANCIA CONSTITUCIÓN  
COMITÉ BIPARTITO CAPACITACIÓN.SANTIAGO, - 2 OCT 2000  
HOY SE RESUELVE LO QUE SIGUE:**VISTOS:****Las necesidades del Servicio, y**

El memo de 08 de agosto de 2000, del Depto. Administrativo, a través del cual se informa al Sr. Director General del Servicio del no funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación desde el año 1998, y de la necesidad de nombrar por resolución los nuevos integrantes del mismo, y

La Providencia N°44 de 10 agosto de 2000, del Depto. Administrativo, a través de la cual se solicita redactar resolución e informar a las Asociaciones de la constitución del Comité de Capacitación con el objeto de que nombren sus representantes y

El Memo de 14 de agosto de 2000, de la Asociación Prendaria de Chile APRECH a través del cual se informa al Depto. Administrativo sobre su representante ante el Comité Bipartito de Capacitación, y

El Ordinario N°9 de 20 de Septiembre de 2000, de la Asociación Nacional de Funcionarios de la Dirección General del Crédito Prendario ANECREP, a través del cual se informa sobre los representantes ante el Comité Bipartito de Capacitación, y

La autorización del Señor Director General, y

Las necesidades del servicio de sancionar administrativamente la constitución del Comité Bipartito de Capacitación, y

**TENIENDO PRESENTE:**

Lo dispuesto en la Ley N°18 834 de 1989, y el D.F.L. N°16 de 1986, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo, y la Resolución N°520 de 1996, de la Contraloría General de la República

**RESUELVO:**

1. - **DÉJESE CONSTANCIA**, de la Constitución del Comité Bipartito de Capacitación con fecha miércoles 27 de septiembre de 2000

2. - El Comité Bipartito de Capacitación será presidido por el SR. **CHRISTIAN MIÑO CONTRERAS**, Jefe del Depto. Administrativo, oficiando como secretario el SR. **Hernán Cancino Larrain** en su calidad de representante de la Asociación Prendaria de Chile APRECH y encargado de Capacitación del Servicio.

3.- Los integrantes del Comité Bipartito de Capacitación serán los siguientes funcionarios:

FERNANDO BRITO GODOY  
ROSAMEL NAVARRETE DONOSO  
CHRISTIAN MIÑO CONTRERAS  
MIGUEL PINCHEIRA SÁNCHEZ  
LEONARDO VERDUGO RADRIGAN  
HERNAN CANCINO LARRAIN

JEFE DEPTO. AUDITORIA  
JEFE DEPTO. CONTABILIDAD  
JEFE DEPTO. ADMINISTRATIVO  
ANECREP  
ANECREP  
APRECH

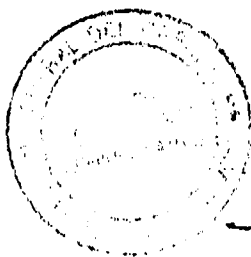
ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE,

DOMINGO FUENZALIDA FERNANDEZ  
Director General

DFF/CMC/hcl.

**Distribución:**

Depto. Auditoria  
Depto. Contabilidad  
Depto. Administrativo  
Anecrep  
Aprech  
Comité de Capacitación  
Oficina de Partes ✓



MIGUEL PINCHEIRA SÁNCHEZ  
Administrador Público  
Jefe Departamento Administrativo



SANTIAGO, **28** ENE 2003

**HOY SE RESOLVIO LO SIGUIENTE:**

**VISTOS:**

La Resolución Exenta N° 465 de fecha 02.10.2000, en la cual se deja constancia de constitución del Comité Bipartito de Capacitación, y designa integrantes del mismo,

La Providencia N° 197 de fecha 30.12.2002, de la Jefa del Departamento Administrativo, en la cual solicita modificar la Resolución Exenta N°465 de fecha 02.10.2000, en la composición del Comité Bipartito de Capacitación, y funciones de sus integrantes,

La necesidad del Servicio,

**TENIENDO PRESENTE:**

El DFL N°16, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo, y la Resolución N°520, de 1996, de la Contraloría General de la República.

**RESUELVO:**

- 1.- MODIFÍCASE** La Resolución Exenta N° 465 de fecha 02.10.2000, que constituye el Comité Bipartito de Capacitación del Servicio, el cual quedará **presidido** por la Jefa del Departamento Administrativo, señorita **MARCELA CRISOSTOMO QUIROZ**, e integrado además, por los siguientes funcionarios:

**INTEGRANTES DEL COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACIÓN**

SR. GUSTAVO MORALES SALINAS

JEFE DEPTO. TASACIONES

SR. EDMUNDO VALENZUELA CORTES

JEFE DEPTO. CONTABILIDAD

**ASESORIA TECNICA**

SR. VICTOR MAUREIRA BRAVO

ADMINISTRATIVO GRADO 12° EUS  
Oficina de Planificación Estratégica

**REPRESENTANTE APRECH**

SR. HERNAN CANCINO LARRAIN

ADMINISTRATIVO GRADO 12° EUS  
Departamento Administrativo

**REPRESENTANTE ANECREP**

SR. LEONARDO VERDUGO RADRIGAN

TEC. PERITO TASADOR GRADO 15° EUS  
Unidad de Crédito Matriz

SR. MIGUEL PINCHEIRA SANCHEZ

DIRECTIVO GRADO 6° EUS.  
Departamento Auditoría

- 2.- El Asesor Técnico del Comité Bipartito de Capacitación del Servicio, tendrá la función de proponer y coordinar información para la toma de decisiones finales en los temas de Capacitación, además el seguimiento en el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación, se establece que sólo tendrá derecho a voz.
- 3.- Se explicitan las funciones del señor HERNAN CANCINO LARRAIN, como integrante representante de APRECH y funcionario dependiente del Departamento Administrativo, quien además cumplirá funciones de difusión de las actividades de capacitación del Servicio, construcción de Resoluciones, cuando corresponda y coordinación con el asesor técnico, para actualización de información.
- 4.- En caso de ausencia de los Jefes de Departamento integrantes del Comité, se incorporará su respectivo subrogante legal, a favor de mantener la continuidad en las actividades del Comité.
- 5.- **DÉJESE SIN EFECTO**, toda norma en contrario respecto de la presente Resolución.

**ANOTESE, COMUNIQUESE Y ARCHÍVESE**



**DOMINGO FUENZALIDA FERNANDEZ**  
Director General

DFF/MCQ/mipg.  
DISTRIBUCION:

- Depto. Jurídico
- Depto. Auditoría
- Depto. Crédito
- Depto. Administrativo (2)
- Depto. Contabilidad
- Depto. Tasaciones
- Comité de Capacitación
- APRECH
- ANECREP
- Of. Partes

Lo que comunico a Ud.,



**MARCELA A. CRISOSTOMO QUIROZ**  
Jefe Departamento Administrativo

**Párrafo 2°****De la Capacitación**

**ARTICULO 21°** *Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.*

**Interpretación:**

Cada institución es responsable de la capacitación de sus dependientes, la que debe solventar con sus propios recursos presupuestarios (21897/92).

Procede que a las personas contratadas a honorarios se les paguen cursos de capacitación cuando ese beneficio ha sido estipulado expresamente en el respectivo contrato (16511/91).

El Estatuto Administrativo no consulta normas especiales sobre las modalidades de contratación de los instructores que dicten cursos de capacitación, por lo que es factible recurrir a un funcionario o a un particular. Si se recurre a un funcionario, esas labores podrán desarrollarse mediante una comisión de servicio dentro de la jornada de trabajo, no dando derecho al pago de mayores remuneraciones. En cambio, si se efectúan fuera de ella, deberán remunerarse mediante el pago de horas extraordinarias o la compensación con descanso complementario. La contratación de instructores particulares deberá efectuarse sobre la base de honorarios con arreglo al artículo 10 de la ley 18834 y el decreto 98, de 1991, de Hacienda. A esta última situación le es aplicable lo previsto en la letra b) del artículo 81 del Estatuto Administrativo, que permite el ejercicio de funciones a honorarios simultáneamente con el desempeño de los cargos a que se refiere este Estatuto, con la condición que la actividad contratada se cumpla fuera de la jornada ordinaria de trabajo (7053/95).

En materia de capacitación de los funcionarios deben entenderse comprendidos tanto los cursos de inglés como los de uso y manejo de equipos computacionales y procesadores de textos, considerados indispensables para el cumplimiento de las funciones del Servicio (13674/94).

La capacitación está concebida para todos los funcionarios regidos por la ley 18834, incluyendo a los empleados a contrata, los que tienen derecho a la capacitación de perfeccionamiento y a la capacitación voluntaria pese al carácter transitorio de sus desempeños y estar al margen de la carrera funcionaria. La capacitación para el ascenso alcanza únicamente a los funcionarios de planta, porque los habilita para asumir cargos superiores (22338/94).

La participación en la capacitación de perfeccionamiento es siempre voluntaria. A quienes la integran se les selecciona mediante concurso, hecho lo cual, existe la obligación para quien es seleccionado de asistir (19040/00).

Deben considerarse accidentes del trabajo los ocurridos durante los cursos de capacitación voluntaria efectuados durante la jornada laboral (19040/00).

Concordancias: Arts. 38, inciso 1°, CP de la R.; 20, 48 y 51 de la LOCBGAE; 22 al 26 del EA; 22 del EAM.

Comentarios:

La concepción integral de capacitación que contempla el artículo 21, se relaciona de manera directa con el sistema de carrera funcionaria que regula el Estatuto Administrativo, el cual se caracteriza por ofrecer en el ejercicio de la función pública una línea ascendente de desempeño funcionario que comienza en el último grado del escalafón y termina en el tope de éste.

Al respecto, resulta relevante lo expresado en el inciso 3 del artículo 48 de la ley 18575, en cuanto a que "La ley podrá exigir como requisito de promoción o ascenso el haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento".

**ARTICULO 22°** *Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:*

- a) *La capacitación para el ascenso que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;*
- b) *La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y*
- c) *La capacitación voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.*

**Interpretación:**

El artículo 22 del Estatuto Administrativo establece tres tipos de capacitación: la que habilita para el ascenso, en la que los funcionarios deben ser seleccionados estrictamente de acuerdo al escalafón; la de perfeccionamiento y la voluntaria de interés para la institución, en las que la selección del personal que participará debe efectuarse por concurso. Únicamente estas tres actividades pueden estar autorizadas y financiadas por la respectiva institución (24870/96).

**Letra a)**

La participación en la capacitación para el ascenso es voluntaria, por lo que el hecho de no intervenir en ella no puede considerarse negativamente en las calificaciones de los funcionarios. En cambio, la concurrencia a los cursos para los cuales el personal ha sido seleccionado es obligatoria y su incumplimiento puede ser tenido en cuenta en la evaluación del funcionario elegido (32557/95).

**Letra b)**

La omisión del Servicio al no llamar a concurso para seleccionar a los postulantes interesados en participar en la capacitación de perfeccionamiento, atenta contra la garantía de otorgar igualdad de oportunidades para acceder a esa capacitación (31197/90).

La capacitación de perfeccionamiento tiene por objeto mejorar el desempeño del servidor en el cargo que ocupa y resulta procedente realizarla durante la jornada ordinaria de trabajo (19040/00).

**Letra c)**

La participación en cursos de capacitación de los funcionarios es siempre voluntaria, porque en las actividades de esa índole, a saber, capacitación de perfeccionamiento y capacitación voluntaria de interés para la institución, la selección del personal que participará debe efectuarse por concurso, lo que involucra la libre y espontánea postulación del funcionario (32557/95).

Los estudios de post título pueden ser considerados dentro de la capacitación voluntaria, es decir, aquella de interés para la institución y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. Ello, siempre y cuando el beneficiado haya sido seleccionado por reunir los requisitos de mérito indispensables para optar a la capacitación, tras concurso realizado con tal propósito entre los profesionales del Servicio (40247/96).

**Concordancias:** Arts. 21 al 26 del EA; 23 del EAM.

**Comentarios:**

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, se entiende por "capacitar", hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa.

El artículo 22 del Estatuto Administrativo consulta los diversos tipos de capacitación, los cuales tendrán el orden de preferencia que en él se indica.

El Informe de la Comisión Conjunta de la H. Junta de Gobierno expresó que el propósito de esta norma es orientar a cada institución en el sentido de que contando con recursos para estos efectos, y estableciendo la ley orgánica del servicio los casos en que la capacitación para el ascenso será obligatoria, conforme lo autoriza el inciso 3 del artículo 50 (actual inciso 3 del artículo 48) de la ley 18575, tendrá siempre la primera prioridad sobre las demás, y así sucesivamente.

Agrega el Informe, en relación con su letra a), atingente a la capacitación para el ascenso, que se consideró necesario establecer, dada su voluntariedad, que la negativa de un funcionario a participar en los respectivos cursos no influirá en su calificación pero, lógicamente, impedirá el ascenso que pudiese corresponderle.

Se expresa asimismo que en la letra b), se suprimió la discrecionalidad con que contaba la jefatura para seleccionar a quienes se capacitarán, estableciéndose que la selección se hará mediante concurso, al igual como lo proponía el Ejecutivo para la capacitación voluntaria.

La Comisión Conjunta estimó que en los casos de la capacitación de perfeccionamiento y en la capacitación voluntaria, los funcionarios tendrán siempre la posibilidad de presentarse o no a los respectivos concursos, pero una vez seleccionados, deberán asistir a los correspondientes cursos y cumplir las demás obligaciones que se establecen en los artículos siguientes. Al señalarse, entonces, que la destinación a los cursos de capacitación se hará por escalafón en el caso de la letra a) o por concurso en los casos de las letras b) y c), se está dando correcto cumplimiento al artículo 50 (actual artículo 48) de la ley 18575.

En su letra c), se completó lo relativo a la jefatura superior, estableciéndose, con el propósito de descentralizar la toma de decisiones y recoger en la mejor medida posible los principios de regionalización que inspiran la Carta Fundamental, que a nivel regional corresponderá tal decisión a los Secretarios Regionales Ministeriales, respecto del personal de su dependencia, y al Director Regional de servicios nacionales desconcentrados.

**ARTICULO 23° Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la institución.**

**Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria.**

#### **Interpretación:**

El artículo 23 del Estatuto Administrativo contempla la regla general en materia de capacitación funcionaria. No obstante, su artículo 70, inciso 2°, consulta una norma excepcional, ya que permite, cuando concurren los requisitos pertinentes, la designación de personas en comisión de estudios, dentro o fuera del país, para realizar los cursos que describe dicho artículo 23, y que digan relación con las funciones propias de la institución que ordena la comisión, al margen de las actividades permanentes y sistemáticas de capacitación de que tratan los artículos 21 y siguientes de ese Estatuto (12728/95).

La capacitación concebida como una actividad que alcanza a todos los funcionarios, concierne a cursos que tengan por objetivo contribuir al perfeccionamiento y actualización de los conocimientos que los servidores requieren para el eficiente desempeño de sus funciones, permitiendo que la respectiva entidad empleadora pague dichos cursos, pero no es comprensiva de los estudios que indica el artículo 23, los cuales no pueden ser financiados por el Servicio. Por ello, el curso "Elementos de Organización e Introducción a la Administración Pública" impartido por una universidad como parte de la carrera de Ingeniería de Ejecución en Administración Pública, no es un curso de capacitación de acuerdo con el referido artículo del Estatuto Administrativo, toda vez que implica la realización de estudios de educación superior, situación que no se plantea, en cambio, cuando se trata de cursos de nivel superior pero que no forman parte de un programa que conduce a la obtención de un título profesional. Sostener un criterio diverso significaría aceptar que por la vía de acceder a distintos módulos que forman parte de una carrera, los funcionarios puedan obtener un diploma, objetivo distinto del perseguido por el legislador al establecer las normas sobre capacitación (13922/96).

Los Servicios pueden contribuir a mejorar los conocimientos de sus funcionarios a través de programas de capacitación, pero esto no significa que por dicha vía y utilizando fondos de la Institución, se les pueda proporcionar una carrera profesional (29718/93).

**Concordancias:** Arts. 21 al 26 del EA; 24 del EAM.

#### **Comentarios:**

La capacitación en el Estatuto Administrativo está concebida como una actividad que alcanza a todos los funcionarios, concierne a cursos que tengan por objeto contribuir, en definitiva, al perfeccionamiento y actualización de los conocimientos que los servidores requieren para el eficiente desempeño de sus funciones, permitiendo que la respectiva entidad empleadora pague dichos cursos, pero no es comprensiva de los estudios que indica su artículo 23, los cuales no pueden ser financiados por el Servicio.

**ARTICULO 24°** Las instituciones deberán distribuir los fondos que les sean asignados en programas de capacitación nacionales, regionales o locales, de acuerdo con las necesidades y características de las correspondientes funciones y siguiendo el orden de preferencia señalado en el artículo 22°.

Las instituciones ejecutarán los programas de capacitación preferentemente en forma territorialmente desconcentrada. Podrán celebrarse convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales.

Dos o más instituciones públicas podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y coordinar sus actividades con tal propósito.

#### **Interpretación:**

La capacitación efectuada al amparo de la ley 18834 debe financiarse con los recursos considerados genéricamente por la ley anual de presupuestos, con fines de capacitación (21009/95).

La forma de remunerar a los instructores que impartan cursos de capacitación, sólo está referida a la posibilidad de celebrar convenios con organismos públicos o privados. De esta manera, si la capacitación se contrata con terceros ajenos al Servicio, debe materializarse en la forma establecida por el decreto 98, de 1991, de Hacienda, dictado de acuerdo con el artículo 16 del DL 1608, de 1976, pues ella involucra la celebración de convenios que significan la prestación de servicios personales relacionados con tareas indispensables para la ejecución eficiente de las funciones propias del organismo (40656/95).

**Concordancias:** Arts. 48 de la LOCBGAE; 21 al 26 del EA; Ley 19774, de Presupuestos del Sector Público para el año 2002, Subtítulo 22, Ítem 21, "Capacitación y Perfeccionamiento ley 18575"; Arts. 25, incisos 2 y 3, y 28 del EAM.

#### **Comentarios:**

El artículo 24 del Estatuto Administrativo derogó tácitamente las normas que exigían autorización de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo para desarrollar cursos de capacitación, confiriendo autonomía a los Servicios, para la distribución de los fondos y ejecución de los programas respectivos. Además, las instituciones podrán celebrar convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales, para la realización de cursos de capacitación. Esta nueva normativa estatutaria se funda en el artículo 48 de la ley 18575, que no somete a la aprobación de un determinado organismo los programas de capacitación que desee efectuar un Servicio regido por la ley 18834.

La asignación de fondos para Capacitación y Perfeccionamiento que han consultado en estos últimos años las leyes de presupuestos, en el Subtítulo 22, Ítem 21, comprende todos los gastos inherentes a los programas de capacitación, sean éstos ejecutados directamente por el Servicio con su propio personal o con personas ajenas a él consideradas idóneas, o a través de organismos externos de capacitación, públicos o privados, acorde con el monto de recursos establecidos en la glosa presupuestaria, cuando corresponda.

**ARTICULO 25°** *En los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, conservará éste el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes.*

*La asistencia a cursos obligatorios fuera de la jornada ordinaria de trabajo, dará derecho a un descanso complementario igual al tiempo efectivo de asistencia a clases.*

**Interpretación:**

**Inciso 1°**

No procede otorgar becas para cumplir programas de capacitación dispuestos por el Servicio. Los funcionarios que asistan a dichos programas conservarán el derecho a percibir sus remuneraciones, cuando se vean impedidos de ejercer las labores propias de sus cargos durante la jornada ordinaria (31911/94).

**Inciso 2°**

Es improcedente otorgar el descanso complementario a que se refiere esta norma, cuando se trata de charlas o cursos a los que asiste voluntariamente el funcionario fuera de la jornada ordinaria de trabajo, que no reúnen las características de cursos de capacitación de acuerdo con el Estatuto Administrativo (31197/90, 11458/92, 43030/94, 14297/97, 29520/97, 32042/00).

**Concordancias:** Arts. 21 al 26, 60 inciso 2°, 62 y 63 del EA; 26 del EAM.

**Comentarios:**

El artículo 25 del Estatuto Administrativo señala que si la capacitación impide al funcionario desempeñar sus labores, conserva el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes. Si la concurrencia a dichos cursos tiene lugar fuera de la jornada ordinaria, este precepto ha dispuesto como compensación el otorgamiento de un descanso complementario a los servidores que hubieren participado en ellos, no siendo procedente el pago de horas extraordinarias.

**ARTICULO 26° Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones.**

**Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la Administración del Estado a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.**

**El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la institución que corresponda todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.**

#### **Interpretación:**

##### **Inciso 1°**

Los resultados de la capacitación de los funcionarios deben anotarse en sus hojas de vida, sin distinguir el carácter de esa capacitación, incluyéndose el resultado de todos los cursos indicados en el artículo 22 de este Estatuto. Como la normativa no precisa el factor de las calificaciones en que deben ser considerados tales resultados, ellos deberán ser ponderados en el factor "preparación y eficiencia funcionaria" (10731/91).

La concurrencia a cursos de capacitación para los cuales el personal ha sido seleccionado es obligatoria, y la inobservancia de este deber de asistencia, significa quebrantar una obligación por parte del servidor, lo que puede reflejarse en su evaluación (32557/95, 29520/97, 32042/00).

Los funcionarios que participan de un proceso de instrucción y capacitación durante un periodo de evaluación funcionaria, deben ser calificados, porque las excepciones al proceso calificadorio son de derecho estricto y tales situaciones no están consideradas en la ley 18834, no pudiendo sostenerse que la actividad de capacitación sea ajena al cumplimiento del deber funcionario y, por ende, exenta de calificación. La capacitación debe entenderse como una comisión de servicio, y como tal es obligatoria para el empleado, cuyo cumplimiento puede y debe ser evaluado mediante los procedimientos calificadorios establecidos por la legislación estatutaria (10317/99).

##### **Inciso 2°**

La obligación de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la Administración del Estado por a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación, no puede significar que el Servicio deba renovar los contratos del personal que se desempeña bajo esta modalidad. Por lo tanto, si esto último no sucede, el funcionario contratado que fue capacitado no debe cumplir esa obligación (22338/94).

Ex académico de una universidad estatal, quien luego de efectuar un curso de capacitación con derecho a remuneraciones, pago de matrícula y aranceles, y liberación horaria, renunciara a su cargo ingresando a otra universidad estatal, debe

devolver a la primera casa de estudios el total de las sumas por el gasto incurrido durante la referida capacitación. Ello, porque de acuerdo con el inciso 2 del artículo 45 (actual artículo 43) de la ley 18575 y artículo 156, letra a), de la ley 18834, los académicos de las instituciones de educación superior se rigen por estatutos de carácter especial, aplicándose supletoriamente las normas de la ley 18834. Como los cursos de capacitación de la universidad a que pertenecía el interesado se rigen por una resolución que establece la obligación del académico favorecido de permanecer en ella por un período igual al doble de aquél por el que percibió remuneraciones y gozó de liberación horaria, deber que termina si devuelve al plantel universitario las sumas que éste le hubiere entregado a cualquier título durante ese lapso, no procede aplicar este inciso 2 que libera del pago si se continúa el desempeño en la respectiva institución o en otra entidad de la Administración del Estado (26843/90).

Los fiscalizadores del Servicio de Impuestos Internos favorecidos con cursos de capacitación dentro o fuera del organismo, deben garantizar la obligación de permanencia en el Servicio rindiendo caución sólo si el Director así lo dispone de acuerdo con el artículo 39 del DFL 7, de 1980, de Hacienda, ordenamiento por el cual se rigen dichos funcionarios conforme a los artículos 156 y 4 transitorio de la ley 18834, sin desmedro de la aplicación supletoria del Estatuto Administrativo en los aspectos o materias no reguladas por esa preceptiva especial. Como el citado artículo 39 y la ley 18834 no se refieren al monto y tipo de garantía, debe estarse a los artículos 68 al 84 de la ley 10336 (30770/97).

### **Inciso 3°**

Un funcionario contratado que realizó un curso de formación básica necesaria para el desempeño del cargo, no está obligado a reembolsar la suma de dinero correspondiente al gasto en que el Servicio incurriera por su participación en dicho curso, porque la obligación de reembolso se refiere a quienes, siendo funcionarios, son seleccionados para seguir los cursos de capacitación (1888/90).

Es improcedente hacer efectiva una póliza de fianza contratada por un ex funcionario para garantizar la permanencia en el Servicio después del término de un curso de perfeccionamiento, porque el empleado que asiste a un curso de capacitación no está obligado a rendir caución para garantizar esa permanencia, pues el incumplimiento de este deber tiene previsto como sanción la de restituir a la institución que autorizó el respectivo perfeccionamiento, las sumas gastadas por tal motivo (35772/94, 41565/94, 30770/97).

**Concordancias:** Arts. 11, 21 al 26 del EA; 27 del EAM.

### **Comentarios:**

En lo sustancial, el Informe de la Comisión Conjunta de la H. Junta de Gobierno, expresó, con respecto al artículo 26, inciso 1, que éste establece la obligatoriedad de los funcionarios seleccionados de asistir a los cursos de capacitación. Se agrega que por la circunstancia de haberse previsto en el artículo 22 que toda capacitación es voluntaria, los resultados de ella deberán necesariamente influir en la calificación de los funcionarios, haciendo a éstos responsables de la decisión que adopten, y así no desvirtuar la seriedad e importancia que al interior de la Administración debe tener la formación del funcionario.

En otro orden de ideas, se estima necesario reiterar lo que se expresa en la Memoria Anual de la Contraloría General de la República del año 2001, en el sentido que legisle en materia de capacitación, estableciéndose la obligación de otorgar una caución que garantice el deber de permanencia que asiste a los funcionarios seleccionados para seguir cursos de esta índole, deber que se encuentra previsto en el inciso 2 del artículo 26 de la Ley 18834. Al respecto, debe señalarse que la sanción que contempla el inciso 3 de esta misma disposición, en cuya virtud la persona que no da cumplimiento a la obligación anotada debe reembolsar a la institución que corresponda todo gasto en que ésta hubiere incurrido por motivo de la capacitación, no parece ser suficiente para obtener su cumplimiento, pues el afectado puede no efectuar ese reembolso, caso en el cual y mientras no lo haga, sólo se le declara inhabilitado para ingresar a la Administración del Estado.