



# MANUAL de CAPACITACIÓN para ADULTOS

**Plan Nacional de Capacitación Docente - PLANCAD**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana (MECEP)

Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente (DINFOCAD)

Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD)

© Ricardo Cuenca Pareja - Consultor del PLANCAD

Iván Castillo Cuadra - Edición

Carmen Castillo de Trelles - Coordinadora Nacional del PLANCAD

El presente Manual ha sido diseñado e impreso con recursos financieros aportados por el Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral de la Organización de Estados Americanos (CIDI/OEA), en el mercado del acuerdo celebrado entre la Secretaría General de la Organización de Estados Americanos - SG/OEA, por medio de su secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI/OEA) y la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente - DINFOCAD; a través de la Oficina del Plan Nacional de Capacitación Docente PLANCAD.

Las opiniones y contenidos expresados en este documento no son necesariamente compartidos por la OEA, sus órganos o sus funcionarios.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
1. LA CAPACITACIÓN DE ADULTOS	11
1.1 Definiciones	13
1.1.1 Conceptos básicos de capacitación	14
1.2 Características de la Capacitación de Adultos	15
1.3 Tipos de capacitación	16
1.3.1 Capacitación de Iniciación	16
1.3.2 Capacitación de Mantenimiento	16
1.3.3 Capacitación de Perfeccionamiento	16
1.3.4 Capacitación de Promoción	16
1.3.5 Capacitación de Reciclaje o Actualización	17
1.4 El capacitador y su rol	17
1.5 Teoría del aprendizaje	18
2. TEORÍA DE GRUPOS	21
2.1 Propiedades de los grupos	24
2.1.1 La motivación	24
2.1.2 Estructura y roles	26
2.1.3 Comunicación	27
2.1.4 Cohesión	29
2.1.5 Metas y objetivos comunes	30
2.1.6 Normas del grupo	31
2.1.7 Dinámica de grupo	32
3. EL CICLO DE VIDA DE LA CAPACITACIÓN	33
3.1 Etapas	36
3.1.1 El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	31
3.1.2 La Planificación de la Capacitación	31
3.1.3 La Administración de la Capacitación	31
3.1.4 La Evaluación de la Capacitación	31

3.2	La perspectiva sistémica del proceso de capacitación	31
4.	EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	39
4.1	Definiciones e importancia	41
4.2	Planteamiento de un DNC	43
4.2.1	Ámbito de estudio	43
4.2.2	Nivel de estudio	43
4.2.3	Área por investigar	43
4.2.3.1	Conocimientos y habilidades técnicas especializadas	44
4.2.3.2	Habilidades Administrativas	44
4.2.3.3	Habilidades en Relaciones Humanas	44
4.2.3.4	Habilidades Conceptuales	44
4.3	Enfoques del DNC	45
4.3.1	Enfoque con base en el puesto	45
4.3.2	Enfoque con base al desempeño	45
4.3.3	Enfoque con base en problemas	45
4.4	Métodos	46
4.4.1	Método Participativo	46
4.4.2	Método Prescriptivo	47
4.4.3	Método Combinado	47
4.5	Técnicas de investigación	47
4.5.1	Técnica de observación directa	48
4.5.2	Técnica de la entrevista	49
4.5.3	Técnica de la encuesta	51
4.5.4	Técnica de la "lluvia de ideas"	52
5.	LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	55
5.1	Definiciones e importancia	57
5.2	Clasificación y jerarquía de objetivos	57
5.2.1	Objetivos Institucionales	57
5.2.2	Objetivos Operacionales	58
5.2.3	Objetivos de Capacitación	58
5.2.3.1	Objetivo General	58

5.2.3.2	Objetivos Terminales	58
5.2.3.3	Objetivos Didácticos	59
5.3	Formulación de objetivos de capacitación	59
5.4	La planificación académica	61
5.4.1	La estructura curricular	61
5.4.1.1	Programa o Proyecto de Capacitación	61
5.4.1.2	Eventos y Módulos	62
5.4.1.3	Unidad Didáctica	62
5.4.1.4	Unidad Temática	62
5.4.2	La micro planificación curricular	63
5.4.2.1	Sesiones de capacitación	63
5.4.2.2	Actividades de capacitación	63
5.4.2.2.1	Clasificación de actividades didácticas	63
5.5	La planificación logística	66
5.5.1	Los materiales didácticos	66
5.5.2	Los medios didácticos	67
5.5.3	Las listas de chequeo (Check List)	67
6.	LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	71
6.1	La estructura orgánica de la capacitación	73
6.2	La estructura horaria de la capacitación	74
7.	LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	77
7.1	Definiciones	79
7.2	Clasificación	80
7.2.1	Evaluación de la reacción o del impacto	80
7.2.2	Evaluación del aprendizaje	81
7.2.2.1	Instrumentos de evaluación del aprendizaje	81
7.2.3	Evaluación logística y administrativa	84
	CONCLUSIONES	85
	ANEXOS	89
	REFERENCIAS	94

# INTRODUCCIÓN

El Perú viene asumiendo diversos procesos sociales, políticos, culturales y económicos productos de la globalización a escala mundial que estamos viviendo. El incesante proceso de cambios que vivimos constituye un reto permanente que debemos superar.

Los procesos de modernización institucional que nuestro país viene implementando requieren que las capacidades humanas respondan eficazmente a los nuevos desafíos. Uno de los campos fundamentales es el de la Educación como parte sustantiva del Desarrollo Humano.

Hoy en día, no basta con crear un crecimiento económico sostenido, es necesario mejorar la calidad de vida de la población, respetando sus valores culturales, su particular cosmovisión y sobre todo, incrementar sus capacidades para su realización personal. Todo ello requiere de un esfuerzo sostenido que fundamentalmente se debe sustentar en el eje educativo, como garantía de cambio permanente en nuestro desempeño institucional y personal.

Por ello, la búsqueda de la excelencia es, sin duda, una actividad que el ser humano practica desde sus inicios a través del quehacer diario y el esfuerzo por convivir en sociedad, ello ha llevado a las personas a superarse.

Las organizaciones humanas, cualquiera sea su naturaleza y actividad, no son ajenas a esta realidad: la superación. Ir «mejorando» significa, además de un desarrollo personal, una suerte de ganancia personal, que posteriormente se convertirán, en ganancias para el grupo al que pertenece.

Cada vez más, las distintas ciencias y disciplinas humanas han ido especializándose en estos menesteres. Los procesos de capacitación no son ajenos a estos cambios, nuevas técnicas y metodologías buscan la excelencia de los capacitados, en un proceso donde ya no hay actores pasivos, que reciben conocimientos y experiencias ajenas y las asumen como propias. Hoy, los procesos de capacitación tienen su base fundamental en la participación activa de los capacitados, logrando una interacción que busca incessantemente el cambio de actitud frente a los procesos que aparecen como «nuevos» a las prácticas laborales, institucionales y personales con las que veníamos operando.

Este trabajo busca precisamente facilitar, primero una ubicación contextual en el terreno teórico para posteriormente desarrollar esquemáticamente los elementos necesarios para implementar con éxito un proceso de capacitación.

1

# LA CAPACITACIÓN DE ADULTOS

## 1.1 Definiciones

La capacitación es un proceso por el cual un individuo adquiere nuevas destrezas y conocimientos que promueven, fundamentalmente, un cambio de actitud. En este proceso se estimula la reflexión sobre la realidad y evalúa la potencialidad creativa, con el propósito de modificar esta realidad hacia la búsqueda de condiciones que permitan mejorar el desempeño laboral.

Según la UNESCO, la capacitación es el conjunto de procesos educacionales organizados, cualesquiera sean sus contenidos, niveles y métodos; tanto formales e informales que prolonguen o reemplacen la educación inicial, a través de los cuales las personas adultas desarrollan sus actividades, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus calificaciones técnicas o profesionales o las reorientan en una nueva dirección, produciendo un cambio de actitudes y de comportamiento en una doble perspectiva: el desarrollo personal integral y la participación en el desarrollo social, económico y cultural del contexto donde actúan.

Asimismo, la capacitación es, sin duda, una actividad compleja. Radica, fundamentalmente, en la activa y primordial intervención del comportamiento humano. La voluntad de capacitarse, la facilidad de palabra y los conocimientos específicos sobre un tema, son importantes en el proceso de aprendizaje pero no son suficientes. En este proceso intervienen aspectos de aprendizaje individuales y, sobre todo, grupales.

El proceso de capacitación debería ser eminentemente participativo, en donde el intercambio de información es primordial, así como el permitir relaciones horizontales entre todos los roles intervinientes en el proceso, con la idea de favorecer el nivel óptimo de comunicación.

### **1.1.1. Conceptos básicos de capacitación**

Es común apreciar en las propuestas de Programas de Capacitación, errores en cuanto al manejo de los conceptos básicos de capacitación, por ello, es preciso definirlos de manera clara:

#### **Conocimientos**

Son contenidos que se asocian a procesos mentales abstractos y podríamos definirlos como un conjunto de conceptos y datos que es imprescindible manejar para el desempeño de un rol, ocupación o tarea en el contexto de una organización. Es el perfil cognoscitivo requerido para desempeñar eficientemente un rol.

#### **Habilidades**

Son contenidos que se identifican con acciones y resultados. Son las destrezas o capacidades principalmente intelectuales y físicas que se requieren para el desempeño de un rol, ocupación o tarea en el contexto de una organización. Este es el perfil psicomotriz.

#### **Conductas**

Son los valores y actitudes o formas de comportamiento que se consideran apropiados para el desempeño de un rol, ocupación o tarea en el contexto de una organización. Se trata del perfil afectivo.

## 1.2 Características de la capacitación de adultos

Las principales características de los procesos de capacitación de adultos son:

- Está orientada al aprendizaje de destrezas.
- Normalmente es discontinua y de corta duración.
- Los contenidos son establecidos en función de necesidades del desempeño laboral.
- Los grupos tienden a ser heterogéneos en cuanto a edades, orígenes e intereses diversos.
- Complementa la formación profesional.
- Los objetivos, duración e intensidad son flexibles.
- Se privilegia el saber resultante de la experiencia.
- Se tiene énfasis en la obtención de destrezas y conocimientos aplicables al desempeño laboral.
- Es clave el interés del capacitando para el cumplimiento de tareas de refuerzo.
- El aprendizaje es con el objetivo de aplicación inmediata.
- Se espera un predominio de la evaluación por los impactos en el ámbito laboral.
- Los métodos de capacitación están centrados en los capacitandos.
- Las relaciones capacitador - capacitandos tienden a ser horizontales y bidireccionales.
- El capacitando es sujeto activo del proceso de aprendizaje.
- La capacitación se apoya en la experiencia de los capacitandos.

## **1.3 Tipos de Capacitación**

### **1.3.1 Capacitación de iniciación:**

Estas son capacitaciones que reciben los recién contratados para que se adapten a las exigencias de las situaciones profesionales que tendrán que afrontar, para que se integren a las exigencias de funcionamiento del medio de trabajo y, para adquirir un conocimiento preciso de los materiales y procedimientos que tendrán que dominar.

### **1.3.2 Capacitación de Mantenimiento:**

Pretende compensar el desgaste de las aptitudes y habilidades de las personas en su situación profesional. Se distinguen de las capacitaciones de perfeccionamiento en que mantienen un nivel de competencias (mas bien que la adquisición de nuevas aptitudes y habilidades ligadas a factores de evolución).

### **1.3.3 Capacitación de Perfeccionamiento:**

Este tipo de capacitación permite adquirir o desarrollar nuevos conocimientos, capacidades y comportamientos necesarios para un buen manejo de las situaciones profesionales, teniendo en cuenta la evolución de sus características y exigencias.

### **1.3.4 Capacitación de Promoción:**

Bajo esta denominación, se señalan las acciones de capacitación que tienden a hacer la adquisición de las aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño de empleos que representan una promoción para las personas destinadas a desempeñarlos.

### **1.3.5 Capacitación de Reciclaje o Actualización**

Se ocuparán de las capacitaciones destinadas a adaptarse a nuevas situaciones profesionales o a nuevos empleos que no representan promociones. La mayoría de las veces está relacionada a cambios de responsabilidades y roles laborales en distintas unidades administrativas del mismo nivel.

### **1.3.6 Capacitaciones de readaptación o de reubicación:**

Agrupan las acciones de capacitación destinadas en preparar una o varias categorías de personal a cambiar de oficio o de familia profesional. Es el caso de capacitaciones destinadas en convertir administrativos o técnicos en agentes comerciales.

## **1.4 El Capacitador y su Rol**

El proceso de capacitación supone la participación de un «capacitando» y un «capacitador». Esta relación no supone roles activos y pasivos en el proceso. En este sentido, un capacitador, no es sólo aquella persona que puede «dictar una clase o conferencia». El rol de capacitador es mucho más amplio y completo. Su papel debe ser entendido como un promotor de cambio de actitudes, un facilitador que conduzca procesos de aprendizaje; un agente que genere y busque el cambio en las organizaciones.

Un capacitador debería tener las siguientes tareas:

- Investigar necesidades de capacitación para determinar contenidos y población objetivo de la capacitación.
- Diseñar el currículo o programa de capacitación, para ordenar lógica, metodológica y cronológicamente los contenidos de capacitación.

- Ejecutar el programa de capacitación para cumplir con los objetivos terminales de capacitación.
- Evaluar el programa de capacitación para verificar el cumplimiento de objetivos.

De otro lado, un capacitador debería:

1. Facilitar, en los miembros del proceso de capacitación, la reflexión sistemática y el análisis de la naturaleza y causas del problema.
2. Cooperar con el planteamiento de alternativas de solución.
3. Proporcionar información relevante con la finalidad de obtener mejores datos para la toma de decisiones del grupo.
4. Dirigir mediante sugerencias, preguntas y otros recursos, la atención del grupo hacia aspectos sobresalientes que de otro modo pasarían desapercibidos y a explorar situaciones nuevas.

## 1.5 Teoría de aprendizaje

Sobre la base de postulados teóricos y aportes de la epistemología, de la pedagogía activa y de la psicología genética de Piaget, de la psicología cognitiva de Bruner y Ausbet, la psicología culturalista de Vigotsky y de la educación intercultural, se puede definir algunos criterios básicos para entender el nuevo enfoque metodológico en pedagogía y su adaptación a la capacitación.

- El aprendizaje es un proceso activo, los capacitandos aprenden a través de sus propias actividades, experiencias y aptitudes.

- Sobre la base de sus propias experiencias, los capacitandos interpretan la realidad, elaboran sus propias representaciones y significados, modifican sus esquemas, alcanzan nuevas categorías conceptuales y construyen sus conocimientos.
- *El aprendizaje* es un proceso social donde se desarrollan procesos psicológicos fundamentales: la comunicación, el lenguaje, el razonamiento y otros. *La educación* es un proceso de socialización en el que el individuo se forma como persona humana, se integra a la comunidad, asimilando sus formas culturales, lenguaje y características; al mismo tiempo, debe adquirir valores humanos que le permitan desarrollar actitudes básicas preparándolo para convertirse en una persona integral, capaces de tener un proyecto de vida.
- Aprender no es copiar, reproducir o repetir. Es la capacidad de elaborar las propias representaciones y significados, organizándolos o reorganizándolos de una manera personal.

La propuesta pedagógica que se deriva de tales postulados considera que:

- Los participantes son los principales actores y protagonistas de sus propios aprendizajes y aprenden a través de la actividad física y mental. La escuela y el docente lo proveen de experiencias variadas de interacción con la realidad, que les permite explorar, observar, experimentar, cuestionar, investigar, formular hipótesis y producir.
- Los capacitandos necesitan interactuar con objetos, material educativo variado, con sus pares y adultos, para construir sus conocimientos, actitudes y valores.
- La organización de los participantes y del aula, responde a sus necesidades y formas de aprendizaje, teniendo en

cuenta el contexto sociocultural tan variado de nuestro país.

- Ø Los contenidos, actividades y experiencias de los participantes en el aula están en estrecha relación con su vida cotidiana y con la producción cultural de su comunidad.
- Ø Los contenidos del aprendizaje se organizan de una manera integrada, asumiendo que los capacitandos son una unidad biopsicosocial y a su manera de percibir analíticamente el mundo.
- Ø El desarrollo de la autoestima se produce cuando los capacitandos tienen experiencias gratificantes de éxito en lo que aprenden y hacen, y está determinada por la manera cómo los adultos se relacionan con él. El autoconcepto y la autoestima son la base afectiva del aprendizaje. Muchos de los problemas de aprendizaje se explican por un pobre autoconcepto y una baja autoestima.
- Ø Es muy importante, el desarrollo de su capacidad de comunicación, de las competencias del lenguaje oral y escrito y de la valoración de su cultura y lengua materna, según el contexto sociocultural y lingüístico en que se encuentra.
- Ø La posibilidad de elegir y tomar decisiones acerca de sus actividades, de los procedimientos y de los materiales, es necesaria para el desarrollo de la autonomía personal y del grupo.
- Ø Los errores o fallas de los participantes se consideran elementos positivos, que constituyen parte del aprendizaje, pues retroalimentan el proceso, permitiendo la reelaboración conceptual y la reestructuración de la acción. Es necesario conocer el uso del error en forma positiva.

# 2

## TEORÍA DE GRUPOS

La tendencia a “agruparse” es una conducta inherente en los seres humanos. Debido a nuestra característica de ser seres eminentemente sociales, hombres y mujeres necesitamos vivir en grupos para poder desarrollarnos.

Un grupo es un sistema de interacción social donde encontramos interdependencia entre sus miembros. En ocasiones se define al grupo como una unidad social en donde se satisfacen necesidades individuales partiendo de metas comunes al grupo o viceversa. En este sentido el grupo puede ser concebido como una “todo orgánico”.

Algunas teorías presentan algunos requisitos básicos que necesita el conjunto de seres humanos para ser considerado grupo. El conjunto de personas debe:

- Presentar una estructura interna, es decir, debe existir un sistema de interacción de roles.
- Presentar una red de vínculos o relaciones, sean éstos afectivos, cognitivos o conductuales.
- Presentar objetivos y metas comunes, relacionados al logro del grupo.

Es importante mencionar que estos requisitos básicos son ajenos a su cumplimiento en espacio y tiempo. Es decir, los miembros del grupo no tienen, necesariamente, que estar “juntos” para cumplir estos requisitos.

La diferencia entre grupo, agrupamiento y masa radica justamente en el aspecto contextual relacionado al cumplimiento de estos requisitos.

En los casos de agrupamiento y masa los roles, vínculos y objetivos son básicamente contextuales. Un ascensor, un paradero de autobuses, la cola del cine, un estadio, etc.

Un grupo es un sistema de interacción social, es el grupo humano de toda organización interna, donde encontramos interacción e interdependencia entre sus miembros. En ocasiones se define al grupo como una unidad social en donde se satisfacen necesidades individuales partiendo de metas comunes al grupo o viceversa.

## **2.1 Propiedades de los grupos**

Entendemos como propiedades a todos los elementos, cualidades que le son comunes a todos los grupos y que definen su naturaleza como tal. Encontramos aspectos como motivación, estructura, comunicación, cohesión, normas, roles, metas y objetivos comunes.

### **2.1.1 Motivación**

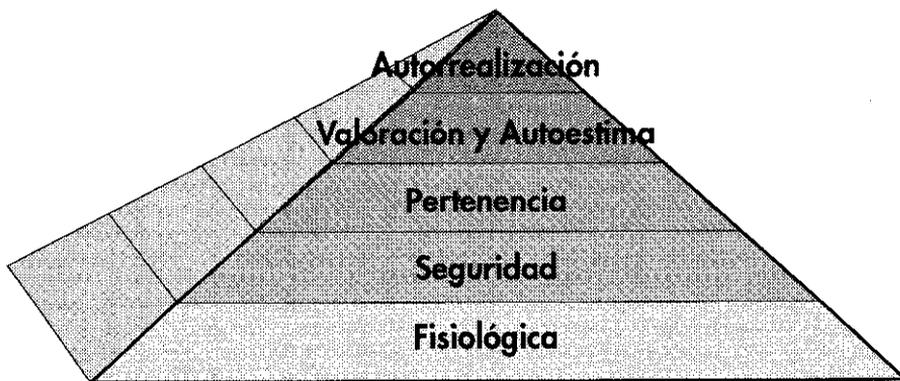
La motivación puede ser definida o entendida como aquellos impulsos hacia cierto género de comportamiento en un intento de satisfacer necesidades. En otras palabras, orientan la conducta hacia una acción, que puede ser entendido como deseo meta.

Aunque los miembros de un determinado grupo hayan nacido y crecido en la misma comunidad, pueden ingresar a un grupo por razones diferentes, intentando satisfacer varios deseos y necesidades personales; sin embargo, los motivos de cada miembro influyen en la elección de una sola meta para el grupo, ya que dicha meta ha de procurar la satisfacción a cada uno de los miembros, de lo contrario no orientaría la actividad del grupo.

Por ello, en la búsqueda para satisfacer necesidades y deseos, el hombre ha encontrado que muchos de ellos se satisfacen mejor asociándose y mediante la acción grupal.

Quizás, el teórico más conocido y representativo en el tema motivación sea Abraham Maslow. Él afirma que los seres humanos tenemos una escala priorizada de necesidades que debemos satisfacer con la finalidad de alcanzar la autorrealización. La manera de explicar su teoría se reduce a una “pirámide”, en la cual se representan los niveles de necesidades a satisfacer. Como toda pirámide, ésta es escalonada, lo cual significa que para ascender al nivel próximo de necesidades debemos haber satisfecho las anteriores.

### Gráfica de la Pirámide de Necesidades Humanas de Maslow



Otro aporte importante son los cuatro deseos o motivaciones básicas de las que nos habla Thomas, manifestando que constituyen una amplia clasificación socio-psicológica de los diversos motivos y deseos sociales de los individuos.

Tenemos entonces: la seguridad de ser aceptado dentro del grupo, las nuevas experiencias logrando aceptar responsabilidades nuevas, diversas y desempeñando nuevos roles dentro de un grupo; el reconocimiento en el sentido de «ser alguien» y de los conceptos mentales de los demás hacia él, y por último la respuesta de los demás por ti el sentirse necesitado y el hecho de que manifiesten su satisfacción por ser uno de ellos a pesar de tus debilidades.

## 2.1.2 Estructura y roles

La estructura en un grupo puede concebirse como una red de papeles diversos, de posiciones y de expectativas recíprocas dirigidas hacia la tarea, la resolución de problemas que enfrenta el grupo, y el mantenimiento y mejoramiento de las relaciones que existen entre los miembros del grupo.

En términos generales, la estructura del grupo se considera como una jerarquía de situaciones en la cual el grupo otorga a ciertos miembros una posición más elevada que a otros. Esta puede también estar afectada por factores tales como sexo, edad, posición material, aspecto físico, clase social y capacidades que contribuyan a las finalidades del grupo.

La estructura emerge como resultado de la interacción de sus miembros, se da una tipificación de las posiciones en el grupo, en otras palabras, se da una jerarquía, una estratificación permitiéndonos comprender así la conducta de cada uno de sus miembros. La importancia de estructurar el grupo, radica en que los miembros se encuentren situados en varias posiciones, pudiendo realizar determinadas tareas que les permita alcanzar sus objetivos eficazmente.

Los roles dentro del grupo o en otras palabras, los papeles funcionales de los integrantes del grupo, se refieren a la función o acción que desempeña un integrante en situaciones grupales.

Se ha comprobado que existe una estrecha relación entre los papeles que desempeña un integrante o aprende a desempeñar un individuo y su tipo de personalidad; de esta manera, el integrante está en posición de poder desempeñar los papeles necesarios para la productividad del grupo, de alentar a los otros, de desaprobando los papeles que no contribuyen a la formación del grupo o a las tareas del mismo.

William Underwood<sup>1</sup>, señala que algunos miembros de un grupo tienen más habilidad para desarrollar comportamientos dirigidos

hacia la tarea, mientras que otros enfocan su atención en el desarrollo de comportamientos de manutención del grupo.

Aparte del tipo de rol que un miembro pueda estar cumpliendo, es importante hacer notar que el comportamiento en sí, considerado aparte del contexto, no es ni constructivo ni destructivo, es decir, para que un rol específico facilite o inhiba el desarrollo grupal, depende de las necesidades del grupo y de sus miembros en un momento determinado.

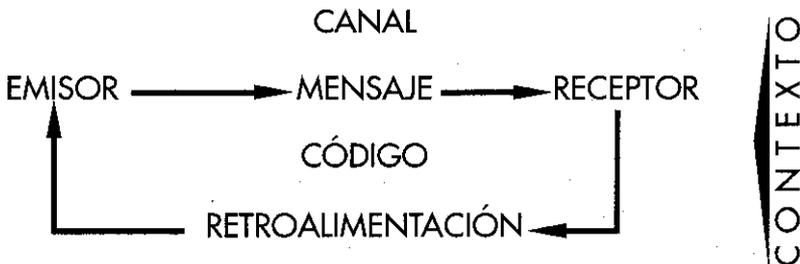
### 2.1.3 Comunicación

La comunicación es un proceso en el cual dos o más entidades trasladan contenidos cognitivos, afectivos y conductuales.

La comunicación se tiene fundamentalmente tres principios básicos:

- La circularidad, es decir en todo proceso de comunicación es necesaria la retroalimentación que se produce entre el emisor del mensaje y el receptor del mismo.
- La intencionalidad, es decir el deseo expreso de comunicar.
- La contextualidad, es decir que todo proceso de comunicación está ubicado en tiempo, espacio y cultura.

El esquema básico del proceso de comunicación presenta los siguientes elementos y participación:



<sup>1</sup> «Roles que inhiben y facilitan el Desarrollo Grupal»

El lenguaje constituye la forma principal de la interacción social entre los seres humanos. Por este medio aprendemos a conocer personas, compartir experiencias, ideas, sentimientos y creencias.

Muchos problemas del grupo resultan de la incapacidad de los conductores o de los integrantes del grupo para comunicarse con otros miembros del grupo. Por ejemplo, en una clase donde la comunicación se efectúa en un solo sentido (maestro - alumnos), la efectividad de la misma será reducida, ya que si se da el caso en donde los alumnos malinterpretan o sientan hostilidad hacia algún acto cometido por el maestro y no estén autorizados para comunicar sus impresiones, desplegarán sentimientos negativos o de rechazo hacia el maestro o el grupo mismo.

En otros casos, las mismas palabras pueden denotar significados distintos a personas diferentes. El significado de una expresión facial puede ser completamente malinterpretado.

Es particularmente importante que cada integrante del grupo se cerciore que se está comunicando con todos los otros miembros del grupo. Este proceso es el que verifica mejor la interacción entre sus miembros y determina sus conductas, lo cual es vital para el grupo. En todo proceso de comunicación, es necesaria la retroalimentación que se produce entre el emisor del mensaje y el receptor del mismo.

Los miembros de un grupo tienden a sentirse dejados de lado e inseguros de sí mismos cuando no tienen una comunicación en ambos sentidos.

Un integrante es más productivo cuando siente que tiene el acceso a toda la información pertinente, que posee el derecho de intervenir en la discusión y donde se proveen los medios para conversaciones adecuadas entre los conductores y los otros miembros del grupo, logrando así, mayor participación, productividad y satisfacción en el grupo. Del mismo modo, los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicación más adecuada que aquellos que son menos productivos.

En el caso contrario, cuando el conductor del grupo se preocupa más en comunicar que en recibir comunicación, se produce la incomprensión de los comportamientos dentro del grupo, este quedará expuesto al fracaso y a una frustración permanente.

#### 2.1.4 Cohesión

La cohesión o la identidad en un grupo, comprende un cierto vínculo común, una simpatía común y una conciencia definida de estar unidos de alguna manera, esto puede entenderse también como « la tendencia a mantenerse juntos y de acuerdo».

Los individuos sienten una preocupación común, un interés en lo que sucede a los otros integrantes del grupo y al grupo como totalidad. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común con él. Se puede decir que estos sentimientos incluyen la clase de simpatía e identificación mútua para las cuales la palabra «nos» es la expresión natural.

Este sentimiento de los «nos», se manifiesta por los integrantes del grupo cuando hablan en términos de «nosotros sentimos», «nosotros creemos», o cuando hablan de «nuestro grupo», de «nuestros problemas».

Los grupos cohesionados o coherente, debido a que funcionan relativamente libres de disentimientos y conflictos, disponen de más tiempo para el trabajo, de lo contrario, cuando se ponen de manifiesto querellas y conflictos, la productividad individual baja, por lo tanto la del grupo también, en otras palabras; se puede decir que:

**Cohesión = Productividad**

Debemos tener en cuenta, también que, tanto la comunicación como la estructura del grupo, afectan de manera positiva a la cohesión del mismo. Si las comunicaciones son estimuladas, la interacción inducirá a un sentimiento positivo hacia el grupo, del mismo modo, el compartir motivos comunes y trabajar conjuntamente para metas que son compartidas, elevará la cohesión del grupo.

### **2.1.5 Metas y objetivos comunes**

Para que los grupos logren sus objetivos eficazmente, es necesario que las metas estén bien manifestadas, determinadas en cooperación y basadas sobre los intereses y necesidades definidas por los integrantes del grupo.

Las metas de los grupos definen los fines del mismo, ya que dirigen las actividades y a la vez, proporcionan esquemas dentro de los cuales se pueden tomar decisiones racionales respecto a la cantidad y a los tipos de actividades que el grupo debería emprender. De esta manera, el interés que pongan los miembros en la realización de sus actividades, definirá el progreso o el fracaso de dicho objetivo, es decir, que si las actividades se manifiestan eficazmente tomando como base los intereses comunes para los sentimientos de identidad, para la motivación, para las normas grupales, para la participación significativa y sobretodo, para la satisfacción de los integrantes del grupo, el progreso se pondrá de manifiesto.

De lo contrario, el fracaso será evidente si no se analizan las necesidades importantes, si no se eligen aspectos que sean adecuados en relación con los intereses y necesidades del grupo, o si no se manifiestan de forma clara los objetivos realistas que ayudarían a satisfacer estas necesidades.

Los integrantes de los grupos tienen que ver la manera en que todas las actividades estén contribuyendo verdaderamente al logro de los supuestos objetivos. Asimismo, el hecho que vivamos en una sociedad que cambia rápidamente, va a significar el cam-

bio o surgimiento de nuevas motivaciones, intereses y necesidades de los miembros, lo cual indica la necesidad de una revisión y discusión periódica de los objetivos y de las metas del grupo.

Finalmente, concluiremos mencionando que para que un grupo funcione de forma progresiva y eficaz, es necesario que las metas y objetivos se manifiesten claramente, para que como consecuencia se tome una eficiente decisión con respecto al empleo de técnicas o actividades que podrán ayudar y facilitar la realización de dichos objetivos.

### 2.1.6 Normas del grupo

Las normas del grupo se pueden definir como el nivel de rendimiento aceptable para el grupo mismo, del mismo modo definen los roles que el grupo espera de sus miembros. Ciertos grupos pueden tener altas normas en relación con las cualidades requeridas para ser aceptado como integrante.

Otros pueden establecer altas normas sobre la conducta del miembro, para la participación en las actividades del grupo, la adopción de decisiones y la terminación satisfactoria del trabajo.

Las normas del grupo pueden estar implícitas o ser manifestadas claramente. Todo grupo tiene sus normas que cuando son puestas en vigencia, se tornan factores importantes en la determinación del nivel de rendimiento de cada miembro como también del grupo como totalidad, y si ellos mismos han participado en la creación de las normas se sentirán aún más comprometidos con éstas.

**Las normas deben ser realistas: deben permanecer dentro del nivel de posibilidades del grupo, deben ser comprendidas por todos los integrantes del grupo.**

La desviación de estas normas es desaprobada por los integrantes, y el grupo establece maneras de asegurarse la conformidad a

las mismas, que sus miembros se amolden a las finalidades y valores aprobados por el conjunto.

Si un integrante no se amolda es rechazado, por esto se da la conformidad y la aceptación de las normas del grupo, en muchos casos el fracaso de mantenerlas se debe a que los individuos no están enterados de las mismas o que no las comprenden.

Uno de los rasgos característicos e importantes de las normas es que hacen referencia al comportamiento deseado, a la conducta ideal o a los medios preferidos de pensar y creer. Una vez que las normas quedan establecidas proporcionan un punto de referencia por el cual los miembros pueden guiar sus acciones, reacciones, aspiraciones. Ayudan a los individuos a percibir y a juzgar lo que es justo e injusto, lo que es apropiado o inapropiado, o lo que puede aprobarse o ha de rechazarse.

### **2.1.7 Dinámica de grupos**

Partiendo de la hipótesis que afirma que un grupo es una UNIDAD ORGÁNICA y no una suma de elementos, se puede afirmar que esta unidad piensa, siente y se comporta como un individuo. En tal sentido, los grupos poseen también una «dinámica», definida como el movimiento natural que poseen todas las entidades vivas, obviamente, esta dinámica implica cambios y fluctuaciones en las instancias básicas de los seres vivos: cognición, emoción y comportamiento.

Este análisis permite evidenciar la posibilidad de utilizar esta fuerza interna que mueve a un grupo para trabajar con ella y a través de ella. En este sentido surge la teoría de las Dinámicas de Grupos, cuyo propósito fundamental es obtener una adecuada comunicación e interrelación entre los integrantes de un grupo, para el logro de objetivos comunes.

La dinámica de grupos como campo de investigación se origina en Estados Unidos a finales de los años 30. Uno de sus representantes más significativos fue Kurt Lewin.

# 3

## **EL CICLO DE VIDA DE LA CAPACITACIÓN**

Un proyecto es un conjunto de acciones que organizadas de manera lógica y sistemática intentan dar soluciones a problemas evidentes, satisfaciendo algunas necesidades identificadas en un grupo de personas.

Asimismo, un proyecto para su desarrollo total debe generalmente cumplir un ciclo de fases o etapas que van desde la concepción inicial (identificación de necesidades insatisfechas) hasta la evaluación de resultados una vez ejecutado. Este conjunto de etapas es conocido como "Ciclo de Vida". La denominación ciclo de vida se origina en el principio fundamental de cualquier proyecto:

**Un proyecto se formula con la finalidad de ser una alternativa de solución para un problema específico, al desaparecer éste, el proyecto deja de tener utilidad real.**

Partiendo de la hipótesis que entiende la capacitación como un proyecto, se debe tener en cuenta que los Programas de Capacitación deben ser planteados, dado el caso de problemas identificados en el desempeño laboral de una unidad administrativa de cualquier tipo de organización. Deben, entonces, tener una finalidad, un tiempo y una estructura específica para cada situación no satisfactoria en el desempeño laboral.

## **3.1 Etapas**

El ciclo de vida de la capacitación esta compuesto por:

- 3.1.1 *El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación***; primera etapa del ciclo que permite identificar el “problema” y/o evidenciar, a partir del desempeño laboral, los temas y las estrategias para formular un Programa de Capacitación.
- 3.1.2 *La Planificación de la Capacitación***; fase fundamental del ciclo en el que plantea y desarrolla la mejor estrategia. Incluye la planificación estratégica, académica, logística y presupuestal.
- 3.1.3 La Administración de la Capacitación**; esta fase se refiere a la ejecución misma de la capacitación con la finalidad de cumplir los objetivos planteados.
- 3.1.4 La Evaluación de la Capacitación**; es un proceso que sirve para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, identificando fortalezas y debilidades y áreas de oportunidad.

## **3.2 La Perspectiva Sistémica del Proceso de Capacitación**

Los procesos de capacitación pueden concebirse desde una perspectiva sistémica. En este enfoque, la entidad ofertante de capacitación ofrece un paquete prediseñado de contenidos instruccionales que los desarrolla bajo determinadas metodologías, en lo que se denomina el Sistema de Transformación, que es la organización misma, cuya tarea primaria es capacitar, y para ello está dotada del personal, el conocimiento, la tecnología y el equipamiento necesarios.

Al sistema de transformación ingresan los capacitandos habiendo pasado previamente por un proceso de reclutamiento, en lo que se denomina Sistema de Importación.

Las actividades de evaluación, posteriores a la ejecución del programa, conforman el Sistema de Exportación mediante el cual se controla la calidad del flujo de salida, es decir de los aprendizajes obtenidos por los capacitados.

Origen	Sistema de Importación	Sistema de Transformación	Sistema de Exportación	Salida
<b>INSTITUCIÓN</b>	Promoción del Programa y Selección de participantes	Actividades de Capacitación previstas en el Programa	Evaluación del Programa	<b>INSTITUCIÓN</b>

Esta perspectiva destaca un aspecto de extrema importancia dentro del proceso de capacitación, que en la visión cíclica subyace como una actividad que no es parte ni del diseño curricular ni de la fase de ejecución: el reclutamiento del personal a capacitar, lo que supone, definir requisitos de acceso al programa en función de los objetivos de capacitación que se espera obtener, así como el establecimiento de criterios y procedimientos de selección. Por otra parte, el reclutamiento supone información, promoción (venta) o representación de la oferta de capacitación a los potenciales capacitandos.

**4**

**EL DIAGNÓSTICO DE  
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
(DNC)**

## 4.1 Definiciones e Importancia.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una organización a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre «el debe ser» o situación esperada y «el ser» o situación real; y esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las características de esas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar facilitadores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los Objetivos de la organización.

El DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de «lo que hace y lo que logra», contra «lo que debe hacer» y «lograr», y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

El siguiente cuadro sintetiza la relación entre evaluación de resultados (el lograr) y desempeño (el hacer) con la identificación de necesidades

	<b>Esperado</b>	<b>Real</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Lograr</b>	¿Qué debe lograr? (objetivos y metas)	¿Qué logra o alcanza? (resultados obtenidos)	Resultados
<b>Hacer</b>	¿Qué debe hacer? (actividades y funciones)	¿Qué hace?	Desempeño
<b>Saber Poder Querer</b>	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?	Necesidades de Capacitación.

## **4.2 Planteamiento de un DNC**

Consiste en determinar los límites del DNC, para proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará.

### **4.2.1 Ámbito del estudio**

Delimitar el ámbito del estudio permite al facilitador seleccionar el enfoque más adecuado así como los métodos y técnica más apropiados según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

### **4.2.2 Nivel del estudio**

- Nivel alto: en él se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, los objetivos, planes y estrategias a seguir.
- Nivel medio: corresponde a las gerencias, departamentos y en general mandos medios responsables del logro de objetivos.
- Nivel bajo: en este se ubican los puestos de supervisión directa y los de ejecución u operativos, quienes son responsables de la producción de los bienes y servicios de la organización.

### **4.2.3 Área por investigar**

En el DNC se deben considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo tales como:

#### 4.2.3.1 *Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:*

- Conocimientos específicos del puesto.
- Conocimientos y técnica para ejecutar tareas concretas.
- Aplicación de conocimientos y métodos.

#### 4.2.3.2 *Habilidades administrativas:*

- Comprensión y logro de objetivos.
- Organización del propio trabajo y el de los demás
- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados.

#### 4.2.3.3 *Habilidades en relaciones humanas:*

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Ejercer liderazgo, comprender motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.

#### 4.2.3.4 *Habilidades conceptuales*

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
- Análisis y soluciones de problemas.

#### 4.2.3.5 *Habilidades de logro de resultados:*

- Características de personalidad.
- Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
- Logro de resultados.

El ámbito, el área y el nivel de estudio indicarán al facilitador el alcance del mismo y de esta forma se determinan los métodos a implementar, los cuales a su vez indican las técnicas a utilizar y éstas, los instrumentos para el levantamiento del diagnóstico.

### **4.3 Enfoques del DNC**

El enfoque del DNC, dependerá entre otros factores, del grado de cultura organizacional, del grado de desarrollo de sistemas de capacitación, del apoyo de los jefes de línea, de los recursos y tecnologías de que disponga el área de capacitación y de la profundidad con que se decida levantar la información.

#### **4.3.1 Enfoque con base en el puesto**

Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo.

#### **4.3.2 Enfoque con base en el desempeño**

Se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el desempeño esperado. De este modo, se detectan las deficiencias en el desempeño de una operación y se analizan las causas, mediante el diagrama de causa efecto. De este análisis surgen las necesidades de capacitación existentes, a las cuales se deben orientar los programas de capacitación.

#### **4.3.3 Enfoque con base en problemas**

Este enfoque nos orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos, problemas de calidad, así como en el ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad.

El procedimiento que sigue este enfoque requiere ser más selectivo al identificar las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si estas son sus-

ceptibles de corregirse a través del entrenamiento, o si las causas se encuentran en los métodos, los instrumentos o los materiales.

## **4.4 Métodos**

Los métodos son los procedimientos de que se vale el facilitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual sirve de base para la determinación de necesidades. A continuación enunciamos tres métodos de selección.

### **4.4.1 Método Participativo**

En este método se involucra directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de necesidades. Mientras que el facilitador es el encargado del proceso.

El diagnóstico de necesidades resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados, apoyándose en el análisis de información como son las descripciones de puesto, informes del desempeño de los trabajadores, reportes e indicadores de productividad en general.

Algunas recomendaciones para llevar a cabo el método participativo:

- Sensibilizar al personal de dirección a participar en el DNC.
- Explicar la importancia del DNC.
- Presentación de objetivos y la metodología de trabajo.
- Proporcionar los instrumentos para captar información que se haya diseñado previamente.
- Dirigir las mesas de trabajo, en las que estén agrupados los jefes y subordinados según las áreas que representen.

- Aplicar la información con datos estadísticos sobre un determinado problema.
- Concertar e interpretar los resultados obtenidos.

#### 4.4.2 Método Prescriptivo

Este método implica un proceso bastante centralizado en el equipo de capacitación, quienes elaborarían el DNC. Para ello, se utilizan también instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la organización.

Por supuesto, este método es demasiado centralista y limita la participación de otras áreas al quedar excluidas del intercambio de apreciaciones y por consecuencia el sentimiento de compromiso disminuye.

#### 4.4.3 Método combinado

El DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación (al puesto, al desempeño o a problemas) y del ámbito, área y nivel del estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos a emplear. El DNC es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente.

### 4.5 Técnicas de Investigación

Para elegir la técnica más adecuada, se debe tomar siempre en cuenta 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 éstos deberán estar siempre orientados a la solución de problemas y a la satisfacción de necesidades organizacionales.

**El enfoque de estudio determina el método, el método define la técnica y la técnica determina el instrumento.**

A continuación describimos las técnicas más usuales en el diagnóstico de necesidades de capacitación, señalando sus ventajas y desventajas.

#### **4.5.1 Técnica de Observación Directa<sup>2</sup>**

Consiste en la observación de 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 observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

##### **Ventajas:**

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades.
- Permite detectar fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera.
- Permite dirigir el entrenamiento hacia puntos específicos bien identificados.
- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación, en el terreno de las habilidades.

##### **Desventajas:**

- Puede influir negativamente en la conducta del sujeto, al sentirse observado.

<sup>2</sup> Ver en anexo Modelo Básico de Matriz de Observación Directa.

Por supuesto, este método es demasiado centralista y limita la participación de otras áreas al quedar excluidas del intercambio de apreciaciones y por consecuencia el sentimiento de compromiso disminuye.

#### 4.4.3 Método combinado

El DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación (al puesto, al desempeño o a problemas) y del ámbito, área y nivel del estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos a emplear. El DNC es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente.

#### 4.5 Técnicas de Investigación

Para elegir la técnica más adecuada, se debe tomar siempre en cuenta 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 éstos deberán estar siempre orientados a la solución de problemas y a la satisfacción de necesidades organizacionales.

**El enfoque de estudio determina el método, el método define la técnica y la técnica determina el instrumento.**

A continuación describimos las técnicas más usuales en el diagnóstico de necesidades de capacitación, señalando sus ventajas y desventajas.

##### 4.5.1 Técnica de Observación Directa<sup>2</sup>

Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, en-

abiertas permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites de amplitud.

- *Semidirigida*: Utiliza preguntas abiertas de mayor amplitud que las usadas en la entrevista dirigida, pero no tan amplias como en la entrevista abierta.

Como es fácil comprender, esta es una clasificación convencional que de ninguna manera impone límites entre una y otra, por lo que serán las necesidades específicas de recabar información las que determinen el tipo de entrevista y si se usa guía de entrevista, cuestionario o una combinación de ambos. En cualquier caso, el entrevistador registra las respuestas recibidas, aun cuando use cuestionario.

### **Ventajas:**

- Tiene mayores posibilidades de obtener la información requerida, de evitar que se desvíen de lo deseado, o se confundan con las respuestas gracias a la posibilidad de retroalimentación inmediata.
- Permite crear un clima adecuado para infundir confianza.
- Da la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.
- Permite descubrir aspectos o problemas no previstos y que ameriten ser cubiertos por el investigador.
- Da la oportunidad de corregir la estructura de la entrevista con lo cual se mejoran las entrevistas subsecuentes.

### **Desventajas:**

- Demanda mucho tiempo y es costosa si se pretende entrevistar a un número considerable de personas.
- Exige del entrevistador habilidades importantes para la relación interpersonal, que no cualquiera tiene.

### 4.5.3. Técnica de la Encuesta<sup>3</sup>

Esta técnica tiene por finalidad 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. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos que de otra manera resultaría muy caro y tardado.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras. Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas, con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando a cada una el cuestionario correspondiente para que lo conteste individualmente sin la presencia del investigador.

Se puede comprender fácilmente, en el primer caso y debido a la presencia del investigador, es posible aclarar las dudas que surjan a los encuestados. En el segundo caso será difícil garantizar la clara comprensión de las preguntas y, consecuentemente hay mayor probabilidad de recabar información equivocada. En ambos casos, pero especialmente en este último, es necesario diseñar un cuestionario que contenga preguntas muy claramente formuladas y que ubiquen a los encuestados en la situación o contextos en que deben colocarse mentalmente para contestar cada pregunta.

También se requiere que el cuestionario esté antecedido de una amplia explicación del porqué se hace la encuesta, agregando los argumentos necesarios para disimular la desconfianza e incitar a dar respuestas lo mejor objetivas posibles.

#### **Ventajas:**

- Se puede aplicar a un número indeterminado de personas.
- Disminuye costos.

<sup>3</sup> Ver anexo Modelo de Encuesta Básica de Necesidades de Capacitación

- Se aplica directamente a grupos, o bien, puede enviarse y contestarse alejadamente del investigador.
- Generalmente son cuestionarios anónimos, lo que implica mayor confianza y veracidad al ser contestados.

### **Desventajas:**

- Limita al investigador de conocer actitudes y gestos de las personas al leer el contenido del cuestionario.
- Cuando se envía por correo o algún otro medio, no se tiene la certeza de que sea contestado por la persona adecuada.
- Pueden quedar algunas preguntas sin contestar, sin que pueda remediarlo el investigador.

#### **4.5.4 Técnica de la «lluvia de ideas»**

Si bien esta técnica fue creada para promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede ser eficazmente empleada para que exprese creencias u opiniones acerca de:

- ¿Qué problemas tiene la organización en cuanto al cumplimiento de funciones?
- ¿Cuáles creen que sean las causas de los problemas?.
- ¿Cuáles creen que sean los efectos de los problemas?.

El procedimiento para aplicar esta técnica comprende los siguientes pasos:

- El investigador debe especificar el objetivo del ejercicio, la mecánica que se va a seguir, los beneficios de la misma y alentarlos a participar y respetar los esfuerzos de sus compañeros, así como inducirlos a trabajar en busca del mismo objetivo.

- El investigador plantea la pregunta o preguntas que van a ser motivos de la investigación. Para ello, debe establecer como regla, que en la primera etapa del ejercicio todas las respuestas son válidas y que nadie puede objetarlas ni comentarlas.
- Conforme se van emitiendo las respuestas, el investigador las anota en una hoja de rotafolio o pizarrón para que todos las vean<sup>4</sup>.
- Cuando se haya terminado de emitir y anotar las respuestas, el investigador conducirá al grupo a eliminar las duplicadas y agruparlas en alguna estructura lógica.
- Se revisan y se discuten cuidadosamente aquellas que quedan, eliminando las que se considere pertinente.
- Si fuera necesario, se clasifican de acuerdo a su importancia con relación a los fines que se persiguen.

Durante el proceso y especialmente en sus últimas etapas, se debe buscar el consenso del grupo, para sostener o anular alguna de las respuestas, por lo que se requiere un proceso armonioso de argumentación y contra argumentación, hasta lograrlo.

### **Ventajas:**

- Es una de las mejores formas de propiciar la creatividad.
- Fomenta el análisis participativo de los problemas y la búsqueda y compromiso con las soluciones.
- Propicia la participación de distintas personas involucradas con los problemas y las soluciones.

---

<sup>4</sup> Una variante es el uso de tarjetas. En esta técnica, el grupo se divide en pequeños equipos de trabajo y se asigna por cada equipo un moderador. Cada miembro del equipo deberá anotar sus opiniones en tarjetas de cartulina. Una idea por tarjeta. El moderador recojera todas las tarjetas que irá ubicando en un panel para ser leídas por todos los miembros del equipo.

Los materiales necesarios son: tarjetas de cartulina de colores de 20 cm. de largo X 10 cm. de ancho, plumones gruesos, alfileres, tecnopor o cartón, goma o maskin tape.

- Reduce la posibilidad de omitir aspectos importantes a considerar.
- Motiva a la gente al mejoramiento de la organización.

**Desventajas:**

- Es lenta si se quiere aplicar a grandes grupos de personas.
- Se requieren habilidades especiales de liderazgo para conducir los grupos.

# 5

## LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

## **5.1. Definiciones e importancia**

Todo Proyecto, y en especial, todo Programa de Capacitación debe ser diseñado cuidadosamente. Planificación de Capacitación implica, justamente, el diseño de cada una de las fases operativas del proceso de capacitación. Desde la formulación de los objetivos, hasta la planificación académica y logística. La idea principal es tener cuidado en la mayoría de los aspectos que intervienen en dicho proceso.

## **5.2 Clasificación y jerarquía de objetivos de capacitación**

### **5.2.1 Objetivos institucionales**

Describe los efectos o productos que la organización u organizaciones beneficiarias desean conseguir, en el mediano y largo plazo, como resultado de un Programa de Capacitación. Estos objetivos están asociados a la evaluación de impactos de la capacitación y deben ser redactados teniendo en cuenta esta perspectiva.

**Ejemplo:** El objetivo institucional de la Unidad de Servicios Educativos 04 de El Agustino, al enviar tres funcionarios del área de Planificación a capacitarse en un curso sobre Planificación Estratégica, es fortalecer el recurso humano en su capacidad de planeamiento. Ese es el impacto que esta USE espera como resultado de la capacitación de sus funcionarios.

## 5.2.2 Objetivos operacionales

Estos objetivos describen los contenidos, las metodologías y los medios a impartirse y utilizarse en una actividad de Capacitación.

**Ejemplo:** Enseñar a construir sociogramas ya calcular indicadores sociométricos aplicándolos al propio grupo de participantes. Describe lo que el capacitador se propone hacer (enseñar a construir sociogramas), y cómo hacerlo (aplicándolos al propio grupo de participantes).

## 5.2.3 Objetivos de Capacitación

### 5.2.3.1 *Objetivo general*

Describe las conductas terminales de los capacitandos y las normas que deben satisfacer a la finalización de un Programa de Capacitación.

**Ejemplo:** Al finalizar el Programa de Planificación Estratégica los participantes estarán en condiciones de: diseñar un Plan de Acción de acuerdo a las normas y procedimientos de la Planificación Estratégica.

### 5.2.3.2 *Objetivos terminales*

Constituyen desagregados del objetivo general, tienen idénticas características y estructura que el primero y corresponden a los eventos y módulos que conforman el Programa

**Ejemplo:** Al finalizar el Evento sobre Capacitación de adultos los participantes estarán en condiciones de: diseñar un Perfil de Programa de Capacitación considerando el ciclo de vida de la capacitación.

### 5.2.3.3 *Objetivos Didácticos*

Corresponden a las unidades didácticas y temáticas en las que se distribuyen los contenidos curriculares de un evento o modulo de capacitación. En la redacción de estos objetivos se deben incluir normas de calidad, cantidad y tiempo; su formulación exige la mayor concreción puesto que ellos definen el modo de evaluar el aprendizaje.

**Ejemplo:** Al finalizar el Evento sobre Capacitación de adultos los participantes estarán en condiciones de: diseñar un diagnóstico de Necesidades de Capacitación, con el método combinado.

## 5.3 Formulación de objetivos de capacitación

Los objetivos de capacitación son denominados objetivos de aprendizaje. Éstos son definitivamente distintos a los Objetivos Operacionales, aquellos que son frecuentemente usados en la redacción de proyectos.

En los folletos promocionales de eventos y aún en documentos elaborados como guía para instructores, es fácil encontrar objetivos con frases típicas como las siguientes:

- Familiarizar a los participantes con...
- Hacer conocer a los participantes sobre...
- Enseñar procedimientos de...
- Capacitar acerca de...

Este tipo de redacción a lo sumo da cuenta de lo que los capacitadores o instructores se proponen y NO de lo que se espera de los capacitandos como resultado de la capacitación ofrecida.

## **Orientaciones para formular objetivos de capacitación**

Un objetivo de capacitación NO debe formularse en términos de:

- a) Lo que el capacitador se propone hacer

Ejemplo: Orientar el intercambio de experiencias entre los participantes.

Explicar la nueva técnica de manejo de aula.

- b) Expectativas de los participantes

Ejemplo: Mejorar el desempeño de los participantes en sus centros de trabajo.

Conocer las nuevas disposiciones para elaborar presupuestos.

- c) Un resumen de las actividades a efectuar

Ejemplo: Experimentar técnicas grupales de trabajo con alumnos.

Construir maquetas con elementos reciclables o de desecho.

Los objetivos de capacitación deben formularse considerando los siguientes criterios:

- a. Indicador de tiempo
- b. Indicador de cantidad
- c. Indicador de calidad
- d. Sujeto
- e. Verbo

**Un objetivo de capacitación es la expresión objetiva de un aprendizaje al término de un período de capacitación.  
Quien está capacitado es capaz de hacer algo que demuestra lo que ha aprendido.**

En el objetivo el verbo debe indicar una ACCIÓN OBSERVABLE

- Verbos observables: explicarán, prepararán, seleccionarán, construirán.
- Verbos no observables: conocerán, entenderán, apreciarán, valorarán, contribuirán.

## 5.4. La planificación académica

### 5.4.1 La estructura curricular

Los componentes de la estructura curricular (programa, eventos, módulos, unidades didácticas, unidades temáticas) deben estar relacionados con los objetivos (institucionales, operacionales y de capacitación) y éstos con los diversos tipos de evaluación (del aprendizaje, de los impactos y de la oferta).

#### 5.4.1.1 *Programa*

Los programas de capacitación son un conjunto de acciones organizadas de manera sistemática con la finalidad solucionar problemas de desempeño laboral de una institución.

Un programa de Capacitación es un conjunto de eventos de capacitación, programados y ejecutados para lograr objetivos institucionales y satisfacer necesidades de capacitación de un conjunto de personas pertenecientes a un determinado sector u organización.

#### 5.4.1.2 *Eventos y Módulos*

Constituyen conjuntos unitarios y coherentes de los conocimientos, destrezas y conductas requeridos para el desempeño de un rol o función específicos en el ámbito laboral de los capacitandos.

Es conveniente que un evento de capacitación deba dividirse primero en módulos, con propósitos terminales y, estos en unidades didácticas. Es el caso de cursos de Formación de Capacitadores en un tema específico, que se estructuran en dos módulos: el correspondiente a métodos y técnicas de capacitación y el correspondiente al tema específico.

**Ejemplo:** El jefe de planificación de una USE que requiere capacitarse en Planificación estratégica para, a su vez, capacitar al personal de su área en ese aspecto; podría tomar dos cursos de capacitación: uno en planificación estratégica, y otro en metodologías de capacitación.

Estos dos cursos podrían también ser dos módulos de un mismo evento de formación de capacitadores en planificación estratégica.

#### 5.4.1.3 *Unidad Didáctica*

Los roles o funciones de una ocupación, cargo o puesto de trabajo, se desagregan a su vez, en un conjunto de tareas; donde cada una de las cuales debería corresponder, en la estructura curricular, a una unidad didáctica.

El cumplimiento de una tarea implica conocimientos, destrezas y conductas que conforman los contenidos curriculares de la unidad.

#### 5.4.1.4 *Unidad Temática*

Con frecuencia los contenidos de las unidades didácticas, de acuerdo a su extensión y complejidad se desagregan en unidades temáticas, las cuales se presentan o desarrollan a través de sesiones de capacitación.

## 5.4.2 La Microplanificación curricular

En esta fase entran en juego variables cruciales para el éxito de las actividades de capacitación: los métodos y los medios a utilizar, las actividades didácticas a realizar y la evaluación o verificación del aprendizaje.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta los objetivos, tanto de las unidades didácticas, como de las unidades temáticas. Estos objetivos son denominados también: *didácticos* y tienen las mismas características y estructura que los demás objetivos de capacitación. Lo específico de ellos es el énfasis en la verificación y medición de resultados en términos de aprendizaje.

### 5.4.2.1 *Sesiones de Capacitación*

Es el conjunto coherente y unitario de actividades de capacitación a través de las cuales se desarrollan unidades temáticas.

Para el desarrollo de una unidad didáctica puede requerirse de varias sesiones de capacitación, conformadas, a su vez, por actividades didácticas.

### 5.4.2.2 *Actividades Didácticas*

Son las actividades que planifica, prepara y realiza el capacitador para desarrollar los contenidos de las sesiones de capacitación. En estas actividades se evidencia, básicamente, la estrategia y características generales del proceso de capacitación.

#### 5.4.2.2.1 *Clasificación de Actividades Didácticas*

Veamos dos clasificaciones posibles:

- *Según su función en el proceso de capacitación pueden clasificarse en:*

## **Explicativas**

Este tipo de actividades se utilizan para presentar temas o problemas. El orden en el que se enumeran, empieza por aquellas actividades más centradas en el capacitador, para terminar en el Método Morfológico de Fichas cuya utilización supone un alto grado de participación de los capacitandos.

- 1) Conferencia
- 2) Discurso didáctico
- 3) Dialogo didáctico
- 4) Simposio
- 5) Mesa redonda
- 6) Panel
- 7) Entrevista colectiva
- 8) Estudios de casos
- 9) Lluvia de Ideas.
- 10) Método Morfológico de Fichas

## **De refuerzo y resumen**

Estas actividades hacen referencia, básicamente, al trabajo que ejecutan los capacitandos. Se utilizan como complemento de alguna actividad explicativa y evidencian específicamente el trabajo de *taller*.

- 1) Solución individual de ejercicios o problemas.
- 2) Solución grupal de ejercicios o problemas.
- 3) Phillips 66.
- 4) Trabajo en grupo para preparar exposiciones.
- 5) Visitas didácticas u observación participante

## De motivación y formación de valores

Las actividades de motivación son, por un lado, aquellas utilizadas en momentos necesarios de origen y/o mantenimiento del interés; en tanto que las de formación de valores son recomendadas de utilizar para complementar los contenidos de la capacitación y colaborar con el cambio de actitudes.

- 1) Dinámicas grupales
- 2) Simulacros o juegos de roles

■ *Según la relación capacitador - capacitandos:*

**Centradas en el Capacitador o Unidireccionales (Interacción reducida):**

- Conferencia
- Discurso didáctico
- Dialogo didáctico
- Simposio
- Mesa Redonda
- Panel
- Entrevista colectiva

**Centradas en el Capacitando o Multidireccionales (alta interacción):**

- 1) Estudios de casos
- 2) Lluvia de ideas
- 3) Método Morfológico de Fichas
- 4) Solución grupal de ejercicios o problemas

- 5) Phillips 66
- 6) Trabajo en grupos para preparar exposiciones
- 7) Visitas didácticas u observación participante
- 8) Dinámicas grupales
- 9) Simulacros o juegos de roles.

**El capacitador deberá seleccionar las actividades didácticas más apropiadas a los objetivos de capacitación, a las características de los participantes y a los recursos didácticos de que disponga.**

## 5.5 La planificación logística

### 5.5.1 Los materiales didácticos

Son los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad didáctica. Estos recursos pueden entenderse como:

#### a) Material de organización

Todos aquellos recursos necesarios para el adecuado desarrollo de un programa, evento, módulo y unidad. Son preparados con anticipación por los responsables de la organización y logística del Programa.

Ejemplos: Solapines, credenciales, listas de asistencia, planillas de materiales, estructuras horarias, etc.

#### b) Material académico

Son todos los recursos relacionados con el soporte técnico del aprendizaje. Estos incluyen:

Ejemplos: Separatas, lecturas técnicas, estudios de casos, manuales y ejercicios técnicos.

**c) Material de oficina**

Se entiende por material de oficina, todos aquellos recursos de apoyo, tales como:

Ejemplos: Papel, papelotes, plumones, transparencias, hojas de papel, cartulina, etc.

**d) Material de producción**

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las características más importantes de la capacitación de adultos está relacionada con el trabajo activo de los participantes. El material de producción hace referencias a todo producto académico resultante del trabajo de los participantes, tales como: conclusiones grupales, ayuda memorias, sesiones plenarias, etc.

### **5.5.2. Los medios didácticos**

Son aquellos recursos tecnológicos que posibilitan la ejecución de actividades de capacitación:

Salas para trabajo de grupos, proyector de transparencias, rotafolios, paneles, mobiliario, medios audiovisuales (TV, radio, VHS), etc.

### **5.5.3. Las listas de chequeo (Check list)**

Son herramientas de trabajo de planificación que permiten manejar de manera adecuada las necesidades de organización y supervisión de los materiales y medios necesarios para ejecutar actividades de capacitación. Pueden ser listas de chequeo logísticas y de materiales:

## LISTA DE CHEQUEO - LOGÍSTICA

LOCAL	✓	LOCAL	✓
1. Infraestructura		2. Apoyo audiovisual	
2. Ubicación		● Radiograbador	
3. Iluminación		● Televisión	
4. Ventilación		● Videograbador	
5. Mobiliario		● Proyector de transparencias	
● Mesas		● Proyector de filminas	
● Sillas		● Cámara de fotos	
● Carpetas		● Cintas de audio	
● Pizarras		● Cintas de video	
		● Rollos de película	
		● Baterías y/o pilas	
		● Extensión eléctrica	
		● Linternas	
MATERIALES		3. Botiquín de Primeros Auxilios	
1. Útiles de escritorio		● Algodón	
● Lapiceros		● Gasa	
● Lápices		● Alcohol	
● Borradores		● Agua oxigenada	
● Tajadores		● Aceptil rojo	
● Correctores de tinta		● Esparadrapo	
● Plumones finos		● Crema para quemaduras	
● Plumones gruesos		● Vendas	
● Reglas		● Analgésicos	
● Tijeras		● Anti-inflamatorios	
● Cuchillas		● Antigripales	
● Cintas adhesivas gruesas		● Antiespasmódico	
● Cintas adhesivas delgadas		● Antiflatulencias	
● Gomas		● Antipirético	
● Engrapador		● Sales frutales	
● Grapas		Directorio telefónico	
● Perforador		● Autoridades Locales	
● Papel		● Policía Nacional	
● Papelógrafos		● Centros de Salud	
● Cartulinas		● Bomberos	
● Folders		● Empresas de transporte	
● Clips		● Organizadores	
● Tizas		● Contrapartes	
● Motas			
● Tecknopor			

## ■ LISTA DE CHEQUEO - ORGANIZACIÓN

### I CONVOCATORIA

1. Fechas de convocatoria
2. Elaboración y reproducción de material de convocatoria (cartas de invitación, folletos, etc.)
3. Confirmaciones

### II DISEÑO CURRICULAR

1. Contenidos temáticos

### III MATERIAL DIDÁCTICO

1. Recopilación y reproducción de separatas, notas técnicas, Casos de aplicación, etc.

### IV MATERIAL DE ORGANIZACIÓN

1. Reproducción de Planillas de registro de participantes
2. Reproducción de Credenciales
3. Elaboración y reproducción de instrumentos de evaluación (encuestas, cuestionarios, etc.)

### V PERSONAL DE TRABAJO

1. Distribución de funciones de:  
Organizadores  
Personal de apoyo

### VI ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

1. Elaboración del Programa de inauguración  
Participantes  
Invitados  
Material impreso (programa)
2. Elaboración del Programa de clausura  
Participantes  
Invitados  
Material impreso (programa)

### VII ESTRUCTURA HORARIA

1. Horario de recesos
2. Horario de clases

3. Horarios de alimentación

## **VIII PRESUPUESTO**

1. Honorarios de capacitadores
2. Honorarios de organizadores
3. Gastos administrativos
4. Gastos de materiales didácticos
5. Gastos de materiales logísticos
6. Gastos de materiales de organización
7. Gastos de materiales de convocatoria
8. Gastos de local
9. Viáticos (transporte, alojamiento y alimentación)

# 6

## **LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación como cualquier proceso necesita de elementos de organización y optimización de recursos humanos, materiales y financieros. En este sentido es importante mencionar algunos de ellos.

### **6.1. La estructura orgánica de la capacitación**

Con la finalidad de ejecutar un eficiente y eficaz Programa o Proyecto de Capacitación, se debe proponer una organización básica de administración del personal vinculado a la capacitación. La estructura orgánica de la capacitación no tiene, necesariamente, que ser la misma que la de la institución soporte de la capacitación. Este puede consistir en:

#### **a) Director del Programa o Proyecto**

Es el cargo de mayor jerarquía en la estructura de la capacitación. Recae, la mayoría de las veces, en el representante de la institución y es el responsable de todo el Programa o Proyecto. Tiene competencias directas en la toma de decisiones, el manejo del personal, la selección de los participantes, el manejo económico y financiero; y es el responsable de gestionar la evaluación del Programa.

#### **b) Coordinador Académico**

Es el responsable técnico y académico del Programa o Proyecto de Capacitación. Sus competencias están relacionadas al diseño curricular, organización y conducción del evento. La mayoría de las veces, este cargo recae en el responsable de Recursos Humanos o jefe de capacitación de la institución.

#### **c) Coordinador Logístico**

Es el cargo que asume la responsabilidad de dotar de todos los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

#### d) Capacitadores o Facilitadores

Son los responsables directos del proceso de capacitación. Son aquellos con competencias directas en la conducción de las sesiones de capacitación. La tarea más importante que tiene es la de facilitar el proceso de aprendizaje y promover el cambio de actitudes en los participantes.

Según el tamaño y envergadura del Programa o Proyecto, en algunos casos se presentan otros roles, tales como:

- Animador de grupos, responsable del manejo grupo a través de técnicas dinámicas de trabajo.
- El personal de apoyo técnico (secretaria, conserje, etc.)

### 6.2. La estructura horaria de la capacitación

Según numerosos estudios de psicología, los seres humanos poseemos “momentos” de atención y concentración. Estos estudios afirman que los procesos de atención humana duran aproximadamente 45 minutos, en tanto que los momentos de concentración sólo 20 minutos.

Por otro lado, las investigaciones sobre atención y concentración en procesos de aprendizaje afirman que los momentos de concentración se dan, la mayoría de las veces, pasado los primeros 15 minutos del momento de atención.

En procesos de capacitación de adultos, las sesiones de capacitación deben organizarse, también, en lapsos de 45 minutos. Sin embargo, dada la naturaleza de la capacitación de adultos pueden utilizarse incluso hasta tres sesiones sin descansos previos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ver anexo Modelo de Estructura Horaria.

Una propuesta muy utilizada al respecto indica que:

<b>Cantidad de sesiones</b>	<b>Tipo de Actividades Didácticas</b>	<b>Tiempo de receso</b>
2	Centradas en el capacitador	15 minutos
3	Centradas en el capacitando	15 minutos

7

**LA EVALUACIÓN DE LA  
CAPACITACIÓN**

## **7.1 Definiciones**

Es frecuente que la evaluación de la capacitación sea practicada con procedimientos desordenados, poco rigurosos y con recursos inadecuados, dándose lugar tan sólo a la recolección de opiniones externas, que carecen de validez y confiabilidad para informar sobre el nivel de madurez del sistema de entrenamiento, limitando así su desarrollo y consolidación.

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.

En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que puedan afectar su correcto desarrollo.

Los objetivos de la evaluación del entrenamiento son los siguientes:

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

## 7.2 Clasificación

### 7.2.1 Evaluación de la reacción o del impacto

La información que se obtiene de la evaluación de la reacción, permita conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción, en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación.

Este tipo de evaluación responde a las preguntas: ¿El evento satisfizo las expectativas?, ¿Considera que el evento favorece, de alguna manera, un mejor desempeño laboral?.

Para realizar este tipo de evaluaciones se utiliza una hoja de observación que es entregada a los participantes para que contesten antes de terminar el curso o evento de capacitación.

En síntesis, este primer tipo de evaluación mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de asistir a los programas de entrenamiento.

Sin embargo, cabe señalar que el hecho de que los participantes salgan satisfechos del curso, no significa que hayan aprendido. Por ello, la evaluación de la reacción ha de ser complementada con la evaluación de resultados de aprendizaje.

Por otro lado, algunos teóricos de la capacitación afirman que la evaluación de impacto puede ser aplicada de manera mediata. Es decir, luego de un tiempo<sup>6</sup> se debe monitorear, a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas y visitas de observación, a los capacitandos para levantar información sobre el desempeño laboral. Se espera medir el impacto "a futuro" con evidencias de una mejora en el cumplimiento de las funciones. Para esto, el capacitador deberá construir indicadores de impacto.

---

<sup>6</sup> El tiempo de espera para la evaluación de impacto se define considerando el nivel de exigencia de la capacitación y el grado de cambio de actitudes esperado (cumplimiento de objetivos).

## 7.2.2 Evaluación del aprendizaje

La capacitación considerada como indicador del avance de la instrucción y aprendizaje, es esencial e inherente al proceso de capacitación; es el elemento que permite constatar tanto al instructor como al trabajador hasta qué grado y de qué manera están alcanzando sus metas.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios para valorar el logro de los mismos. Es decir: al describir específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como para identificar sus fallas y deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer las metas de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben mostrar sus habilidades o destrezas.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el proceso de la instrucción y el entrenamiento, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son las más adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

### 7.2.2.1 *Instrumentos para la evaluación del aprendizaje*

Las herramientas y mecanismos a través de los cuales se puede “medir” el aprendizaje deben seguir los siguientes pasos para su aplicación.

1. Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.
2. Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal) y su nivel de profundidad.

3. Diseñar el instrumento de evaluación.
4. Aplicarlo a los participantes.
5. Retroalimentar al participante en base a sus resultados de aprendizaje.

En cuanto a la capacitación de adultos el aprendizaje debe medirse con instrumentos específicos. Estos deben diseñarse especialmente para cada una de las siguientes áreas: Cognoscitiva, psicomotriz y actitudinal.

✓ **Instrumentos para evaluar el área cognoscitiva.**

El instrumento más apropiado para evaluar los resultados de aprendizaje cognoscitivo son las denominadas pruebas de lápiz y papel, en las que se ubican las pruebas de:

**A) Ensayo:**

Que consiste en formular una pregunta para que el participante la desarrolle con libertad, permitiéndole organizar su respuesta de acuerdo con su propio nivel de comprensión y expresar e integrar las ideas con la profundidad que le parezca apropiada. Se recomienda para elaborar esta prueba que se escriba claramente la pregunta o actividad que tiene que desarrollar el participante. Y se señale los criterios que servirán de base para calificar la prueba.

**B) De respuesta guiada:**

Consiste en un conjunto de preguntas que señalan ciertas restricciones a la forma y contenido de la respuesta. Se recomienda que las preguntas deben estar claramente redactadas para no dar pie a confusiones en su interpretación.

### **C) De selección de respuesta:**

En este tipo de pruebas se ubican las preguntas de opción múltiple y de relación. Estas pruebas presentan la ventaja de ser objetivas en su construcción y calificación, ya que no admiten más que una sola respuesta correcta. Sin embargo es limitado en tanto que no miden conductas que requieren del pensamiento creativo.

#### **✓ Instrumentos para evaluar el área psicomotriz**

Cuando los objetivos a los que se refiere el curso se dirigen a cubrir las necesidades del área psicomotriz, se utilizan las pruebas prácticas que comprueben la adquisición de destrezas y habilidades para llevar a cabo determinada tarea, en este tipo de pruebas se evalúa tanto la realización de los procesos, como del producto final.

Este tipo de prueba consiste en la ejecución por parte del participante de un trabajo en el que muestre su habilidad para realizarlo, obteniendo un producto que se apegue a las características requeridas.

El registro de los resultados se anota en una lista de cotejo o comprobación, que nos permite medir el desarrollo de las habilidades efectuadas y reconstruir lo realizado para retroalimentar a la persona evaluada sobre sus aciertos y errores, identificando aquellos procesos que influyeron en el resultado final del producto.

#### **✓ Instrumentos para evaluar el área actitudinal**

El resultado de aprendizaje más difícil de evaluar en forma objetiva se refiere a los cambios de actitud para el trabajo, el instrumento que ayuda a realizar esta evaluación es la escala estimativa. Las recomendaciones para su elaboración:

1. Seleccionar las características más representativas de lo que va a ser evaluado.
2. Tener en cuenta que los rasgos y características serán conductas claramente observables en el campo del trabajo.
3. Los rasgos a calificar deberán describirse del modo más unívoco posible.

### **7.2.3 Evaluación logístico - administrativa**

La evaluación logístico - administrativa tiene que ver con la medición del grado de satisfacción de los participantes en relación a la organización del evento. La manera más directa, válida y sencilla de hacerlo es a través de una encuesta de opinión. Esta deberá incluir todos los aspectos de organización de eventos tales como: organización en general, pertinencia y calidad de los materiales, nivel de los capacitadores, infraestructura, mobiliario, horarios, etc. Asimismo, se recomienda que esta encuesta se del tipo dicotómica y cerrada<sup>7</sup>, es decir, con 2 alternativas de respuesta opuestas y excluyentes. (El tipo recomendado y más frecuente es el de preguntas de opinión con respuestas Si - No).

---

<sup>7</sup> Algunos autores sugieren trabajar con escalas de actitudes tipo Likert, sin embargo, la dificultad en este tipo de instrumentos es la construcción misma del instrumento y el adecuado procesamiento y análisis de los resultados.

## CONCLUSIONES

El objetivo central de este documento radica en su utilidad, en la facilidad para propender el proceso de capacitación, respetando la lógica interna del proceso y propiciando la búsqueda en el incremento de las capacidades personales para beneficio personal e institucional. Desde esa perspectiva desarrollamos algunas ideas a modo de resumen general:

1. La capacitación es un proceso complejo donde resulta fundamental la activa intervención del comportamiento humano. Este proceso busca la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos que promuevan un cambio de actitud.
2. El rol del capacitador no se limita más a la capacidad de dictar una clase o charla. El capacitador debe ser un promotor de cambio de actitudes, que promueva procesos de aprendizaje.
3. En toda propuesta de capacitación encontramos errores comunes sobre todo en la formulación de sus objetivos: se parte de una confusión acerca de los conceptos básicos de la capacitación. Es preciso distinguir claramente los siguientes conceptos: Conocimientos, Habilidades y Conductas. Cada uno de ellos involucra contenidos diferentes que es preciso respetar para evitar la confusión en la elaboración de objetivos y no esperar resultados que por el error conceptual no llegarán.
4. El nuevo enfoque metodológico en pedagogía postula que el aprendizaje es un proceso activo donde los actores fundamentales son los capacitandos, a través de sus propias actividades, experiencias y aptitudes. El aprendizaje es un proceso social donde está presente la comunicación, el lenguaje, el razonamiento entre otros. Aprender por lo tanto, no es copiar, reproducir o repetir, es la capacidad de elaborar las propias repre-

sentaciones y significados y organizarlos o reorganizarlos desde nuestra propia perspectiva.

5. Este nuevo enfoque busca que los contenidos, actividades y experiencias de los capacitandos están relacionados con su vida cotidiana y con la cultura de su comunidad. Asimismo, el desarrollo del a autoestima resulta un elemento clave en este proceso.
6. Los principios básicos de este nuevo enfoque son los siguientes: los alumnos son el centro del proceso educativo, el aprendizaje se vincula con el entorno y la vida cotidiana de los capacitandos y la búsqueda de actividades significativas que propicien en aprendizaje.
7. En todo proceso educativo la presencia de grupos, su formación, su consolidación responde a diversas variables como la Motivación, su Estructura y los Roles presentes en ella, el ejercicio de la Comunicación, la necesaria Cohesión, la búsqueda de Metas y Objetivos comunes, el respeto a las Normas del grupo son factores claves que movilizan y le otorgan identidad propia a estas colectividades. Muchas experiencias fallan por no respetar, observar y actuar adecuadamente la lógica operacional de los grupos.
8. El Ciclo de Vida de la Capacitación está relacionado con las fases o etapas que tiene todo proceso de capacitación. Es concebido como ciclo de vida, dado que se entiende como un proyecto. Es decir un conjunto de actividades que se ejecutan de manera organizada para solucionar problemas o satisfacer necesidades.
9. Una herramienta fundamental en el proceso de Capacitación es el Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), ella nos permite conocer las necesidades existentes en una organización con el propósito de establecer los objetivos y acciones en el Plan de Capacitación. La utilidad de un DNC está en que permite conocer quienes requieren capacitación y en qué

aspectos, permite identificarlas, permite conocer los contenidos en que se necesite capacitar, permite optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros y finalmente, contribuye al logro de los objetivos de la Organización o Institución.

10. Para el planteamiento correcto de un DNC es preciso determinar el ámbito del estudio, el nivel del estudio y las áreas a investigar, sin ello el producto final obtenido tendrá una validación parcial e incompleta.
11. Los enfoques del DNC dependen básicamente del grado de cultura organizacional de la institución, de la experiencia en el desarrollo de sistemas de capacitación, del apoyo de los jefes o directivos, de los recursos y tecnologías que se dispongan.
12. La metodología a implementar resulta clave para implementar un DNC: el método participativo, donde se involucran directamente a jefes y subordinados en el diagnóstico de necesidades, donde la llave maestra resulta el consenso entre los involucrados en el proceso; el método prescriptivo, proceso centralizado desarrollado por especialistas limita la participación de los directamente involucrados y el compromiso con el proceso está ausente; el método combinado, involucra lo participativo y lo prescriptivo. El DNC debe constituirse en un proceso dinámico, flexible cambiante y permanente.
13. La selección de técnicas se debe realizar en función de objetivos previamente determinados orientados a la solución de problemas y a la satisfacción de necesidades organizacionales. Las técnicas más usuales en el DNC son: Observación Directa, observación de conductas en el trabajo, puede ser personal o colectiva, útil para el mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal; Entrevista, diálogo directo entre entrevistador y entrevistado, puede ser abierta o dirigida; Encuesta, la información se obtiene a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas son por escrito, Lluvia de Ideas, promueve la creatividad en la búsqueda a solucio-

nes a problemas, la búsqueda del consenso está presente en esta técnica.

14. La Planificación de la Capacitación es una fase fundamental en los procesos de capacitación y está relacionada con la formulación de objetivos, la selección de los temas y actividades, y la organización integral del proceso.
15. La Administración de la Capacitación esta relacionada con la óptima y adecuada manera de manejar todos los recursos necesarios que forman parte del proceso de capacitación.
16. Un elemento no menos importante es la Evaluación de la Capacitación, proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar el proceso y normar la toma de decisiones, para mejorarlo y posteriormente validarlo técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados. Permite además, identificar las fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad y asimismo, fortalecer el sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

# ANEXOS

## MODELO BÁSICO DE MATRIZ DE OBSERVACIÓN DIRECTA

UNIDAD ADMINISTRATIVA	CARGO DEL OBSERVADO	TIEMPO DE OBSERVACIÓN
FUNCIONES OBSERVADAS		FUNCIONES ASIGNADAS <sup>8</sup>
1		
2		
3		
4		
5		
RESULTADOS		
Hay relación directa entre funciones		
Hay relación indirecta entre funciones		
No hay relación entre funciones		
OBSERVACIONES:		

<sup>8</sup> Se obtienen de los Instrumentos de Gestión: Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y/o Manual de Organización y Funciones (MOF)

# Evento

## ESTRUCTURA HORARIA (\*)

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
07:30 - 09:00							
09:00 - 09:45							
09:45 - 10:30							
10:30 - 10:45							
10:45 - 11:30							
11:30 - 12:15							
12:15 - 13:00							
13:00 - 15:00							
15:00 - 15:45							
15:45 - 16:30							
16:30 - 16:45							
16:45 - 17:30							
17:30 - 18:15							
18:15 - 19:00							
19:00 - 20:00							
20:00 - 22:00							

\* Utilizar esta matriz por semana.

# MODELO BÁSICO PARA UNA ENCUESTA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

## INFORMACIÓN GENERAL

Nombre y apellidos	
Organización en la que trabaja	
Localización geográfica	
Unidad Administrativa en la que trabaja	
Cargo que desempeña	
Años de trabajo en la organización	

## NIVEL DE ESCOLARIDAD

Ninguno	
Primaria incompleta	
Primaria completa	
Secundaria incompleta	
Secundaria completa	
Superior incompleta	
Superior completa	
Postgrado incompleto	
Postgrado completo	

## PROFESIÓN U OCUPACIÓN

--

## CAPACITACIÓN (describir los dos (02) últimos eventos de capacitación a los que asistió)

Tema o materia	
Duración en horas	
Institución en la que recibió capacitación	
Fecha en la que concluyó el evento de capacitación	
Tema o materia	
Duración en horas	
Institución en la que recibió capacitación	
Fecha en la que concluyó el evento de capacitación	

FUNCIONES <sup>9</sup>	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN				
	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Ninguna

TEMAS	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN				
	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Ninguna

Factores que favorecen el trabajo	Factores que obstaculizan el trabajo

<sup>9</sup> La enumeración de funciones puede dejarse a voluntad de encuestado o incluir una enumeración predefinida. Esto depende del grado de estructuración o delimitación de las funciones y tareas que conforman la ocupación. La ventaja de una enumeración predefinida es la facilidad con que se tabula la información consignada.

## FORMATO PARA PRESENTAR SESIONES DE CAPACITACIÓN

TEMA DE LA SESIÓN	
NÚMERO DE PARTICIPANTES	
TIEMPO PREVISTO <sup>10</sup>	
OBJETIVOS DIDÁCTICOS	
ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN <sup>11</sup>	
TEMAS	
SUBTEMAS	
ACTIVIDADES DIDÁCTICAS	
MEDIOS Y MATERIALES	
TIEMPO	

---

<sup>10</sup> Se obtiene de la sumatoria de los tiempos requeridos para el desarrollo de cada una de las actividades de capacitación.

<sup>11</sup> Debe describirse en correspondencia con cada uno de los objetivos descritos, las actividades y procedimientos de evaluación previstos.

## REFERENCIAS

1. CAMPOS, A.; FRANCO, G.  
(1992) Capacitación docente, orientaciones y técnicas. Lima.
2. CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A.  
(1989) Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México, D.F.: Trillas 11° reimpresión.
3. CIRIGLIANO, G.  
(1962) Técnicas de grupo en educación. Buenos Aires. 4° edición.
4. DAVID, J.  
(1993). Juegos y trabajo social. Un nuevo auxiliar de la práctica. Buenos Aires: Humanitas. 4° edición.
5. ESPINOZA VERGARA, M  
(1990) Dinámica del grupo juvenil. Buenos Aires: Humanitas. 2° edición.
6. ROEDERS, P.  
(1997) Aprendiendo juntos. Un diseño del aprendizaje activo. Lima: Walkiria, 1° edición.
7. VALVERDE, H.  
(1997) Los eventos de capacitación de docentes. Orientaciones metodológicas a los entes ejecutores. Ministerio de Educación del Perú, Lima, 1° edición.
8. VILLATORO PINTO, R.  
Proceso de Capacitación. México: Editorial Diana, 2° edición.