

# Identificación de necesidades de capacitación en el Sector Público centroamericano

Santiago Ruiz G.\*

EL AUTOR HACE UN COMENTARIO GENERAL SOBRE EL ORIGEN DE LAS DEFICIENCIAS DE CAPACITACION Y LA SUPERACION DE LAS MISMAS, PRESENTA ALGUNOS METODOS DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, Y PROPONE UNA TECNICA SIMPLIFICADA CON ESE MISMO OBJETIVO.

## El origen de las deficiencias de capacitación

En todas las instituciones públicas del Istmo Centroamericano, tanto del Gobierno Central como del Sector Descentralizado, existe una gran cantidad de funcionarios que no satisfacen los requerimientos de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar eficientemente las funciones administrativas correspondientes a los puestos de trabajo que ocupan. Esta deficiencia de capacitación es un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos y metas de las dependencias gubernamentales y un permanente factor de frustración para los mismos trabajadores.

La falta de correspondencia entre la capacidad del trabajador y los requisitos del puesto, es tanto el resultado de las deficiencias del Sistema Educativo, así como producto de una serie de imperfecciones de la administración de personal en áreas como las siguientes: análisis y des-

cripción de puestos, selección y promoción de personal, supervisión, evaluación del desempeño y capacitación de personal.

## Deficiencias del Sistema Educativo

Los productos que ofrece el sistema educativo nacional a nivel medio y superior, no satisfacen las necesidades del sector público y privado. La actividad gubernamental se ha diversificado y modernizado más rápidamente que el sistema educativo, teniendo que aceptar un cierto grado de ineficiencia por tratar de formar (o deformar) su propio personal en el ejercicio de sus funciones.

## Deficiencias en el análisis y descripción de puestos

Son muy pocas las instituciones públicas en donde se mantienen actualizadas las descripciones de las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo; de tal manera de tener siempre presente las responsabilidades del puesto, reconocer los riesgos del mismo y determinar los requisitos de selección de personal en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el trabajador para ocupar ese puesto. Esta deficiencia en lo

\* Economista agrícola egresado de ESCOLATINA, Chile, con especialidad en Administración de Proyectos Agropecuarios. En el ejercicio de su profesión se ha interesado en el área de la capacitación de funcionarios públicos.

Profesor del Post-grado en Administración Pública y consultor en las áreas de Proyectos y Capacitación del ICAP.

relativo al análisis y descripción de los puestos de trabajo, hace que no se disponga de criterios adecuados para la selección o asignación de personal, que se dificulte la evaluación del desempeño y la identificación de las necesidades de capacitación.

### **Fallas en la selección y promoción de personal**

Los requisitos de selección de personal para ocupar determinados puestos en las instituciones públicas, generalmente no ha estado en correspondencia con las funciones y responsabilidades asignados a los mismos; esta situación se presenta debido a varios factores, tales como: deficiencias en el análisis y descripción de los puestos de trabajo, restricciones financieras para ofrecer salarios que correspondan a las funciones y responsabilidades de los puestos, así como presiones para colocar personal con atributos casi exclusivamente de tipo político.

En la mayoría de instituciones públicas no se cumple satisfactoriamente con el principio de la promoción de personal en base a méritos laborales; normalmente los criterios utilizados siguen siendo el tiempo de servicio, las relaciones personales y la filiación política. Se utiliza el criterio de los años de servicio como un medio indirecto de valorar la experiencia adquirida, pero se corre el riesgo de arrastrar formas de trabajo burocrático y diseminarlas en otros puestos de trabajo.

### **Insuficiente supervisión de personal**

Uno de los problemas más graves de la administración pública centroamericana, es la forma deficiente en que los jefes realizan la supervisión del trabajo de sus subalternos; esto se expresa en retrasos en los trámites, deterioro o deformación de los procedimientos de trabajo y conflictos en las relaciones laborales.

Una parte esencial de la supervisión es la evaluación del desempeño, se trata de un control de calidad y cantidad del trabajo realizado en término de la asignación de tareas y los patrones establecidos. El jefe debe indicar y explicar las deficiencias encontradas y ayudar al subalterno a superar las mismas. La identificación de la mayor parte de las necesidades de capacitación se realizan en este proceso de supervisión, ejecutando parte de la capacitación en servicio durante este mismo proceso.

Desgraciadamente muchos jefes no ponen la debida atención al desempeño de la función de supervisión, se limitan a observar algunos aspectos formales del trabajo. Posiblemente algunos jefes no poseen los conocimientos y destrezas necesarias para enseñar a trabajar a los subalternos y no son capaces de dar instrucciones o solicitar que otra persona realice esta tarea.

### **Descuido en la capacitación de personal**

La actividad de capacitación ha sido descuidada por muchas instituciones públicas en el Istmo Centroamericano, tanto la que se realiza en servicio, o fuera del mismo. Normalmente las actividades de capacitación administrativa, no responden a las necesidades específicas que enfrenta el personal en sus correspondientes puestos de trabajo, más bien se trata de darle al funcionario una cierta cultura administrativa, desconectada de la práctica concreta de la institución.

### **Superación de las deficiencias de capacitación**

Las necesidades de capacitación se detectan en el puesto de trabajo, por tal razón se requiere una adecuada especificación de las responsabilidades inherentes al mismo. Los requisitos de capacitación de un puesto de trabajo dependen de va-

rios factores, tales como: la naturaleza y alcance de las funciones y objetivos de la dependencia gubernamental, la distribución de las tareas, los procedimientos y técnicas utilizadas, la intensidad y calidad del trabajo a realizar, la delegación de funciones, las formas de supervisión y de control. En última instancia, los requisitos de capacitación de los funcionarios públicos dependen de la forma y calidad en que la institución pretende ofrecer los servicios públicos a la comunidad.

La capacidad de trabajo de un funcionario se puede mejorar significativamente cuando se introducen mejoras en los tiempos y movimientos, cuando se logra aumentar la dedicación y concentración del trabajador, cuando se mejoran las relaciones con los compañeros de trabajo, y por supuesto cuando participa en actividades de capacitación. Pero también la capacidad de trabajo puede disminuir cuando se deterioran las normas de trabajo, cuando se descuida la supervisión o no existe la motivación adecuada.

La falta de correspondencia entre las capacidades, habilidades y destrezas de los trabajadores, en relación a las funciones y tareas que ejecutan en sus puestos de trabajo, no es solamente una necesidad de capacitación de ese personal; existen otros factores administrativos que se interponen entre el trabajador y el producto de su trabajo, los cuales tienen que ser detectados y corregidos en el marco de un proceso de desarrollo organizacional para mejorar la eficiencia y eficacia de cada institución pública.

Tomando en cuenta lo anterior, la identificación de necesidades de capacitación en servicio, es el proceso mediante el cual se detectan las carencias y deficiencias de conocimientos, destrezas y actitudes indispensables para que los funcionarios públicos cumplan eficientemente las responsabilidades inherentes al puesto de trabajo que ocupan o que ocuparán en el futuro. Estas carencias y deficiencias tienen que ser de tal naturaleza, que puedan realmente superarse a través de la ca-

pacitación. Es bastante frecuente el caso de funcionarios cuyas deficiencias de capacidad en un puesto de trabajo, se superan con un simple traslado hacia otro puesto de trabajo que pueda desempeñar eficientemente.

### *Tipos de necesidades de capacitación*

Las necesidades de capacitación pueden ser de varios tipos: inherentes al cargo; emanadas de nuevos programas o de cambios organizacionales; resultantes de variaciones de técnicas, de modificaciones de procedimientos o de incorporación de nuevos equipos; originadas por acciones de personal o de superación del mismo; así como necesidades de capacitación por problemas de comportamiento.

Las necesidades de capacitación inherentes al cargo son las más frecuentes, corresponden a la diferencia entre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por el puesto y el total de tales atributos poseídos por la persona que lo desempeña.

Las necesidades de capacitación emanadas de nuevos programas, tienen que ver con la diferencia entre los conocimientos, habilidades y destrezas que requieren los nuevos programas o actividades y las características específicas de capacitación de las personas que tienen que desempeñar las tareas correspondientes. Lo mismo sucede con las necesidades de capacitación provenientes de cambios organizacionales, técnicos o de procedimientos y de la incorporación de nuevo equipo.

Las acciones de personal normalmente generan necesidades de capacitación; es el caso de la asignación de nuevas funciones, la promoción a una posición diferente, la incorporación de nuevos empleados. Ciertas aspiraciones individuales de mejoramiento existentes entre los funcionarios de una institución, re-

quieren ser atendidas para mantener una sana política de personal.

El comportamiento de los funcionario depende de muchos factores y siempre existe tendencia a una desviación del mismo en relación a los objetivos de la institución y las necesidades de los usuarios; algunas de esas desviaciones pueden considerarse como necesidades de capacitación.

### *Algunos métodos de identificación de necesidades de capacitación*

Existen varios métodos para determinar las necesidades específicas de capacitación, los más conocidos son los siguientes: análisis de una ocupación o actividad, análisis del equipo utilizado, evaluación del desempeño, análisis de problemas operativos, análisis del comportamiento de los individuos o grupos, análisis de la organización y necesidades sentidas por los trabajadores.

#### **Análisis de una ocupación o actividad**

Pretende conocer las características específicas de la actividad que tiene que realizar el trabajador, identificando aquellos aspectos claves para conseguir los niveles deseados de productividad y calidad del trabajo; este tipo de análisis es muy útil para aquellas clases de puestos administrativos u operativos de tipo genérico, desempeñados por muchas personas, sin diferencias sustanciales entre ellas, por ejemplo: un tipo específico de secretarías, analistas presupuestarios especializados en un área de la administración pública.

1. Una de las publicaciones que no pierde vigencia para el tratamiento de este tema es F. Puy Hernández *Análisis de Tareas*, Editorial Index, Madrid, 1969. Existe una publicación sin fecha del Ministerio de Educación del Perú, titulada *Manual de análisis Ocupacional*, disponible en la Biblioteca del INA en Costa Rica.

ca, oficiales de presupuesto, enfermeras de cierto tipo y especialidad, bibliotecarias, etc.<sup>1</sup>.

El análisis ocupacional o de tareas consiste en la descomposición de una ocupación en sus elementos principales y secundarios (tareas y operaciones); analiza los conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidades y riesgos para su ejecución, así como las características que debe reunir la persona para desempeñar la ocupación. Los resultados del análisis sirven de patrón de comparación para establecer las deficiencias de capacitación que tienen las personas que ocupan un puesto de trabajo.

El método de análisis se desagrega en ocho aspectos: las tareas y operaciones, el perfil del trabajador, el nivel de destrezas y de precisión, las responsabilidades y el equipo o herramientas que se tiene que utilizar, las condiciones de aplicación mental, los conocimientos requeridos, el esfuerzo físico necesario y las condiciones físicas de trabajo.

La descripción de las tareas y operaciones pretende responder a las preguntas: qué se hace, cómo se hace, por qué y para qué se hace.

Para hacer el perfil del trabajador, se seleccionan varios factores (esfuerzo físico, habilidad manual, ritmo de trabajo, uniformidad, presencia, adaptabilidad, sociabilidad, iniciativa, funciones de mando, etc.) y se determina el grado y las características específicas deseables.

La identificación del nivel de destrezas y precisión, requiere caracterizar las destrezas específicas (por ejemplo la rapidez y habilidad en el manejo de correspondencia), los aspectos en que se requiere precisión (manipuleo de los documentos, compaginado, operación de máquinas, uso de accesorios de oficinas, uso de códigos y archivo) y calificar el nivel requerido, así como cualquier observación que se considere necesaria.

La especificación de las responsabilidades y del equipo a utilizar, requiere conocer el tipo de responsabilidad (supervisión, ejecución, toma de decisiones, etc.), el carácter temporal de la misma (permanente o rutinaria), así como el tipo de equipo y herramientas utilizadas para cumplir con esa responsabilidad.

En la determinación de las condiciones de aplicación mental se establece la forma como se expresa la misma (iniciativa, adaptabilidad, utilización de criterio o razonamiento, agilidad mental, etc.).

La estipulación de los conocimientos para realizar el trabajo, se hace en forma desagregada (uso de máquinas y equipos, tipo de materiales, procedimientos y técnicas de trabajo, aspectos administrativos, etc.).

El esfuerzo físico se especifica en término de los movimientos y acciones que tienen que realizarse (caminar, mantenerse de pie, sentarse, levantarse, volverse, oír, palpar, ver, etc.).

Las condiciones físicas de trabajo se establecen haciendo una descripción del ambiente laboral (lugar, temperatura, humedad, ventilación, ruido, iluminación, aislamiento, etc.).

Una de las técnicas específicas más difundidas es el *análisis y la evaluación de puestos*; la cual se basa en una entrevista que tiene por objetivo la localización del puesto, los requerimientos del mismo, la experiencia necesaria, el tipo de capacitación, la responsabilidad, las condiciones de trabajo y el perfil de quien debe ocupar el puesto<sup>2</sup>.

Para establecer las deficiencias de capacitación, una vez que se ha realizado el análisis de la ocupación o actividad, se puede seguir distintos procedimientos, ta-

les como: utilizar cuestionarios o entrevistas en donde el trabajador responde ciertas preguntas sobre sus conocimientos, destrezas y aptitudes; también se puede hacer un examen práctico al trabajador o bien someterlo a un período de prueba.

### Análisis del equipo utilizado

En este caso el objeto de análisis son las características del equipo utilizado y las técnicas operativas del mismo; aunque los síntomas del problema comienzan por detectarse en el producto de la actividad laboral y en las deficiencias de utilización del equipo (grado de utilización, rapidez de manejo, calidad del producto obtenido); este tipo de análisis es útil para el caso de operadores de equipo especializado (microcomputadoras, máquinas de contabilidad, conmutador telefónico, equipo cinematográfico, equipo de cartografía, etc.), en donde el problema principal consiste en que el equipo no es utilizado en toda su capacidad y posibilidades, por falta de conocimiento de sus características específicas.

Para este tipo de análisis se requiere contestar preguntas tales como: cuál es el equipo, cuáles son sus características específicas, qué operaciones realiza, cuáles son sus comandos, cómo se prepara para su funcionamiento, cómo se inicia su operación, cómo se hace para que realice determinadas operaciones, cómo se detectan errores o defectos de operación, cómo corregir esos defectos sobre la marcha, cómo se finaliza cada operación, cómo se finaliza el funcionamiento del equipo, cuáles son las acciones de mantenimiento básicas.

Normalmente cuando se adquiere el equipo, este trae su propio manual de operación. Sin embargo, estos manuales se extravían por falta de cuidado (normalmente van a parar a la casa del primer operador) o no tienen todas las indicaciones para conseguir una operación adecuada del equipo en la ejecución de las

2. Para un tratamiento introductorio sobre esta técnica se puede consultar a Fernando Arias Galicia *Administración de Recursos Humanos*, Capítulo 7 (Análisis de Puestos), Editorial Trillas, México, 1979.

tareas institucionales. Es verdaderamente doloroso ver como las instituciones tienen equipo que ningún miembro del personal puede operar eficientemente; para subsanar esta deficiencia es condición indispensable revisar los manuales de operación de la máquina, así como otros documentos en donde se especifiquen los cambios o ajustes realizados para ejecutar las tareas específicas de la institución. También es esencial contar con información sobre las dificultades encontradas originalmente para conseguir que los operadores logren adquirir los conocimientos y destrezas requeridas.

### Evaluación del desempeño

Se analiza el producto del trabajo en sus aspectos cualitativos y cuantitativos, así como el cumplimiento de los procedimientos de trabajo y la actitud del trabajador. En esta forma se establece en qué medida se está realizando la actividad en función de las normas o patrones establecidos, se premia el trabajo sobresaliente y se subsana las deficiencias encontradas, ya sea con capacitación en servicio o resolviendo los otros problemas que se hubiere identificado como causas del bajo rendimiento del trabajador. Esta actividad debe considerarse como la más importante dentro del trabajo cotidiano realizado por las personas con funciones de jefatura.

La evaluación del desempeño puede hacer uso del *análisis de récords* o de expediente, mediante el cual se trata de conocer el comportamiento del trabajador (fricciones internas, rotación, absentismo, desperdicio de materiales, etc.). También puede hacer uso del análisis cualitativo y cuantitativo del trabajo realizado por el funcionario, utilizando diversas técnicas de información. El análisis cualitativo pone el acento en el control de calidad de los productos del trabajo, para deter-

3. Se puede consultar Fernando Arias Galicia, opus cit, capítulo 13 (medición del desempeño).

minar el porcentaje de trabajo defectuoso que realiza el funcionario y las razones que determinan ese resultado, (especialmente las deficiencias de información, de materiales, de capacitación, de condiciones de trabajo, etc.). Para analizar la cuantía del trabajo realizado se utiliza generalmente promedios de producción, estudios de tiempo y movimiento, así como índices de productividad.

El análisis cualitativo y cuantitativo del desempeño del trabajador, debe tomar en cuenta la opinión calificada del jefe o supervisor, la llamada *calificación de méritos*. Esta técnica pretende que la opinión del supervisor sea lo más objetiva posible, que los juicios de valor sean consistentes y que la lógica para llegar a conclusiones sea correcta. Normalmente la calificación de méritos se refiere a factores tales como: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos y sentido de colaboración. Esta técnica se utiliza para cada una de las personas que ocupan un puesto determinado, el cual a su vez puede haberse sometido al correspondiente análisis y evaluación. Los métodos utilizados para la calificación de méritos pueden ser: comparación, escalas, lista de comprobación, cumplimiento de objetivos y metas programadas<sup>3</sup>.

### Análisis de problemas operativos

Se identifican los problemas que se presentan en la práctica administrativa y se consideran como síntomas de problemas o de causas más profundas, las cuales determinan en última instancia la calidad y cantidad de producción de la dependencia o institución. Uno de los casos más frecuentes es el bajo rendimiento de los subalternos por la ineptitud del jefe o porque el comportamiento del mismo obstaculiza o desorganiza el trabajo.

Según el Sistema ARMO de México, las etapas a seguir para este tipo de análisis son las que se presentan en el cuadro 1.

## CUADRO 1

## ETAPAS EN EL ANALISIS DE PROBLEMAS OPERATIVOS

- Identificación de los problemas operativos.
- Estimación de las repercusiones de esos problemas en los costos, metas y objetivos de la dependencia.
- Identificación de las causas de los problemas.
- Determinación de las causas que pueden ser eliminadas total o parcialmente con actividades de capacitación.
- Identificación de las personas que requieren capacitación (para remover las causas de los problemas o para implantar las soluciones a las mismas), así como la especificación de los aspectos o áreas de necesidad de capacitación y la determinación de las prioridades correspondientes.

El análisis de problemas operativos es realizado por un equipo de investigación, preferiblemente con la participación activa de los jefes de las unidades investigadas; se trata de un estudio de caso cuya realización requiere relativamente mucho tiempo y esfuerzo, es muy útil cuando se trata de problemas muy complejos que abarcan procesos integrados, tales como problemas de productividad en plantas procesadoras y servicios al público en donde participan varias unidades organizacionales<sup>4</sup>.

4. Nava Camacho, V. M. y Figueroa Sánchez, O. L. *Determinación de Necesidades de Adiestramiento, Pedagogía para el Adiestramiento*, vol. VIII, No. 30, Enero-Marzo 1978.
5. Este tema es tratado en forma sencilla por Alfonso Palacios Echeverría *Introducción al Análisis Administrativo*, Editorial Universitaria de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1984.
6. Para una introducción al tema se puede consultar el trabajo de Rolf P. Lynton and Udai Pareek *Training for Development*, Kumarian Press, Illinois, 1967. En el ICAP, Warren (Win) Crowther, consultor del PNUD, ha venido desarrollando una metodología específica de investigación-acción para propósitos múltiples, ver *Ciencia, Relevancia y Viabilidad en el Análisis Administrativo: Una Metodología experimentada en Centroamérica*, ICAP, Documento Interno, 1982.

Aunque se trata de una investigación para identificar cualquier tipo de problema administrativo, es uno de los instrumentos más poderosos para identificar necesidades de capacitación, cuando se plantea como uno de los objetivos del análisis. En términos generales, las etapas del análisis administrativo son las siguientes: definición del problema o situación que será objeto de análisis, elaboración de la hipótesis inicial de solución, reconocimiento práctico del problema, elaboración de la hipótesis final de solución o de trabajo, formulación del proyecto piloto, ejecución de la investigación propiamente dicha, recopilación y estructuración de los datos, revisión de la información obtenida, presentación del informe, implantación y seguimiento<sup>5</sup>.

## Análisis del comportamiento de individuos o grupos

El objeto de estudio en este caso, es el comportamiento de los individuos o grupos para realizar determinadas actividades, especialmente aquellas que tienen que ver con la selección de alternativas, proporcionar información, toma de decisiones, cumplimiento de órdenes o reglamentos, atención al público, etc. Dentro de esta perspectiva se ha aplicado la *investigación-acción*, como una forma de acercarse a los problemas y sus soluciones, siguiendo la siguiente secuencia de tareas: identificación y enfoque del problema, diagnóstico de las posibles causas, selección de una o varias relaciones causales para la formulación de hipótesis, formulación de una hipótesis de acción (para ponerla en práctica y observar el comportamiento del problema que se pretende resolver), hacer un plan de acción basado en esas hipótesis, ejecución de la acción (a cargo de la institución), evaluación de la acción y generalización de la experiencia o formulación de nuevas hipótesis<sup>6</sup>.

## Análisis de la organización

Aquí se buscan los problemas que enfrenta la organización, los cuales repercuten en la moral organizacional, en la utilización de los recursos, en la comunicación, etc. y que en definitiva afectan el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. El análisis de la organización debe responder a preguntas tales como las siguientes:

- ¿Son los recursos humanos los adecuados para las operaciones presentes y futuras?;
- ¿Existe en todos los niveles de la institución el mejor funcionamiento posible en lo relativo a los recursos físicos, productividad del personal, calidad del producto, relaciones con el público, etc.?
- ¿El clima de la organización es adecuado al cumplimiento de las tareas de los trabajadores?<sup>7</sup>

## Análisis de necesidades de capacitación sentidas por los trabajadores

Esta metodología pretende identificar aquellas necesidades de capacitación relacionadas con las funciones desempeñadas por el trabajador, en las que el mismo cree que tiene deficiencias o está interesado en conocer o profundizar.

Esta metodología normalmente sigue los siguientes pasos: identificación a priori de las áreas, campos y actividades de capacitación específicas en las que la insti-

7. Entre los primeros autores que le dieron importancia al análisis de la organización para detectar necesidades de capacitación y cuyos planteamientos no cambian de moda, se encuentran William Mc. Gehee y Paul W. Thaver *Adiestramiento y Formación Profesional*, Editorial River, Madrid, 1962.

\* Esta metodología ha sido probada experimentalmente por el autor con los participantes en cursos de administración de la capacitación, impartidos en Nicaragua, Honduras y Guatemala, durante los años 1981 y 1982.

tución estuviere interesada en promover o aprovechar; diseño del cuestionario o guía de entrevista para identificar las necesidades sentidas por cierto tipo de funcionarios o trabajadores; administración del proceso de obtención de datos y análisis de información.

## Propuesta de una técnica simplificada para identificar necesidades de capacitación\*

### Marco de referencia

Los cambios en el medio ambiente institucional o social que exigen un mejoramiento o ampliación de las funciones de las dependencias públicas, así como las restricciones en la disposición de recursos financieros, materiales y humanos, generan problemas de funcionamiento de las dependencias públicas, se suman a los problemas crónicos que éstas arrastran del pasado. Las instituciones se esfuerzan por solucionar esos problemas, pero generalmente las acciones de mejoramiento no son suficientes para superarlos; de todas maneras estas acciones afectan distintos aspectos de la administración de las mismas. La identificación y superación de estos problemas y necesidades, aunque no formen parte de un proceso racional de desarrollo organizacional, revela o genera una serie de necesidades de capacitación.

La identificación de estos problemas, necesidades y procesos parciales de mejoramiento, es propio del Análisis Administrativo, pero puede sustituirse aunque sea imperfectamente por un *proceso de reflexión y análisis sistemático realizado con los jefes de unidades de una institución*.

Se parte del supuesto que los jefes de unidades (con más de un año en el cargo) conocen la problemática que afecta a las distintas actividades que se ejecutan en su correspondiente unidad administrativa, aunque sea en una forma deformada y parcial; además se cree que éstos tienen



un cierto conocimiento de la forma en que se realiza y sobre cómo se debería realizar el trabajo por cada uno de los subalternos inmediatos; que conocen las deficiencias más evidentes que se podrían superar con capacitación.

Se cree que sólo algunos jefes de unidades realizan esa labor de identificación de necesidades de capacitación; la mayoría no lo hace, consciente o inconscientemente, por no contar con la oportunidad propicia y no disponer de un instrumento metodológico que guíe su proceso de reflexión y análisis.

### La entrevista de reflexión y análisis

Esta entrevista que se realiza a los Jefes de Unidades de una institución, es un medio para identificar necesidades específicas de capacitación, en un período relativamente corto y con un cierto grado de confiabilidad. No sustituye al análisis administrativo, más bien puede complementarlo o ser un punto de partida para un análisis de este tipo.

Se trata de una entrevista dirigida, que dura entre 30 a 60 minutos, según sea la complejidad de los problemas que enfrenta la unidad analizada, la experiencia y capacidad analítica del entrevistado y el grado de entrenamiento del entrevistador. Lo más recomendable es que el entrevistador sea un funcionario de la misma institución, relacionado con la función de capacitación o de análisis administrativo.

Para realizar la entrevista se utiliza una *guía de entrevista*, en la cual aparecen consignadas las preguntas básicas, en un orden lógico, de tal manera de inducir al entrevistado a pensar (analizar y reflexionar) sobre distintos problemas, que pueden estar incidiendo en el cumplimiento de los objetivos y en la eficiencia con que trabaja la unidad administrativa y que directa o indirectamente pueden superarse a través de la capacitación.

Las variables que se analizan y se relacionan durante la entrevista son las siguientes: actividades que realiza la dependencia, cambios que se han producido en esas actividades en los últimos doce meses, problemas de funcionamiento que viene arrastrando la dependencia, posibles causas de esos problemas, acciones de mejoramiento que se podrían realizar en los próximos doce meses, mejoras en el trabajo que espera como resultado de cada una de las acciones de capacitación, características de las acciones de capacitación. Se pueden agregar otras variables significativas para orientar el proceso de análisis, así como para caracterizar mejor las condiciones en que se realizan las tareas de la unidad administrativa analizada.

Cuando el entrevistador gestiona la entrevista, debe aclarar los objetivos de la misma y que su duración es aproximadamente cuarenta minutos.

La entrevista se debe iniciar con una *introducción* en la cual se debe aclarar al entrevistado lo siguiente:

- que el Jefe de la Unidad es el responsable de resolver los problemas que enfrenta la misma, especialmente los relativos a la capacitación en servicio de sus subalternos;
- la entrevista es parte del servicio de apoyo que proporciona la unidad de personal y que la información resultante será de utilidad principalmente para el entrevistado;
- la entrevista, además de ayudarlo a identificar las necesidades de capacitación, le puede servir para orientar sus tareas de dirección y para especificar mejor sus demandas de apoyo a las unidades de capacitación, de análisis administrativo, de mantenimiento, de administración de personal, etc.;
- las necesidades que se pretenden identificar son principalmente aquellas que se pueden superar con capacitación *en servicio*, por tanto deben ser de tipo específico (prorrateso de costos, valoración aduanera, velocidad de mecanografía, manejo de Kardex, control de

repuestos, reparación de motores diesel marca Pegaso, etc.), aunque no se descarta la posibilidad que sea necesario identificar necesidades genéricas (tales como administración de compras, análisis presupuestario, mantenimiento, relaciones públicas, etc.);

- que para hacer una mejor identificación de esas necesidades de capacitación, se le pide que haga un esfuerzo de reflexión y análisis de las funciones de la dependencia, de los principales problemas que enfrenta, de las causas de esos problemas, de las posibles acciones de mejoramiento, y que a partir de estos elementos de juicio se identifican las necesidades de capacitación;

El entrevistador debe conseguir motivar al entrevistado a realizar este esfuerzo mental, guiar la entrevista y registrar los aspectos fundamentales de las reflexiones del entrevistado. El entrevistador debe hacer un esfuerzo de síntesis, para extraer de la conversación los elementos necesarios o antecedentes para identificar las verdaderas necesidades de capacitación.

#### **Explicación de la guía de entrevista \***

**Nombre de la dependencia analizada.**  
Se refiere al nombre de la unidad administrativa, ya sea departamento o sección.

**Actividades o funciones que realiza la dependencia.** Se refiere a los procesos de producción que se realizan dentro de la dependencia. Es interesante especificar

\* El formulario de la guía de entrevista aparece al final del artículo como Anexo. Los interesados en aplicarla pueden hacer una prueba de productividad de la misma, preguntando directamente a un jefe de departamento cuáles son sus necesidades de capacitación, después de un tiempo prudencial (una a dos semanas) se le hace la entrevista de reflexión y análisis y se comparan los resultados. El autor del artículo ha comprobado que con la entrevista se detectan necesidades que no parecen evidentes a simple vista y pierden importancia aquellas supuestas necesidades que son producto de las modalidades tecnológicas del momento.

los productos intermedios o finales que se consiguen o que salen de la dependencia.

Cambios que se han producido en esas actividades. Se refiere a las modificaciones que se han introducido en los últimos doce meses en los procesos o procedimientos, en los formularios, en la tecnología, etc.

Problemas principales que afectan la producción de bienes o servicios que proporciona la dependencia. Interesa identificar los principales problemas, dificultades u obstáculos que están afectando la calidad de los servicios o la cantidad de los mismos. En caso de identificar más de tres problemas se pueden copiar en el dorso de la hoja.

Causas de cada uno de esos problemas. Se trata de identificar los determinantes o factores que explican el porqué existen o se mantienen esos problemas. Estas causas pueden ser de diferente tipo (personales, técnicas, políticas o de capacitación). Debe evitarse que la entrevista pierda profundidad en esta etapa, ya que la superación de las causas distintas de las deficiencias de capacitación, puede generar necesidades de capacitación que no son evidentes.

Acciones de mejoramiento para enfrentar esos problemas. Se refiere a la forma que el entrevistado está superando o cómo espera resolver cada uno de los problemas identificados. Estas acciones pueden ser de procedimientos, supervisión, capacitación, etc.

Áreas de trabajo, actividades o tareas que deben fortalecerse a través de capacitación. Se pretende identificar claramente las etapas del proceso de producción en donde hay deficiencias de capacitación o que se generan como requisito de mejoras que pretenden implementarse.

Objetivos de la capacitación. Aquí interesa especificar el mejoramiento en la cantidad y calidad del producto que se espera conseguir en el desempeño de la ta-

rea o actividad, como resultado de la capacitación del personal relacionado con la misma. En el cuestionario se especifica las áreas prioritarias identificadas en la pregunta anterior para no perder de vista el trabajo concreto que se pretende mejorar.

Actividades de capacitación. Debe tomarse en cuenta que el mejoramiento de un área de trabajo puede significar la realización de varias actividades de capacitación en servicio o fuera de servicio. Cada una de estas actividades debe identificarse con un nombre tentativo que expresa su contenido específico, indicar si se trata de una actividad *en servicio* o *fuera de servicio*, el número posible de participantes (este número puede ir desde un funcionario hasta la totalidad del personal del departamento) y la fecha tentativa en que podría realizarse.

Apoyo para realizar cada una de las actividades de capacitación. Como se mencionó anteriormente, la responsabilidad de la capacitación es propia del Jefe o Supervisor, especialmente la capacitación en servicio, entonces interesa conocer el tipo de apoyo que requiere para realizar las actividades de capacitación,

tales como reproducción de manuales, motivación, instructor especializado, o administrar completamente la actividad.

### Procesamiento de la información

La información proporcionada por la entrevista es específica del departamento o unidad orgánica analizada, no se puede agregar para todos los departamentos de la institución, mucho menos hacer un agregado multi-institucional.

Las necesidades de capacitación, expresadas en término de objetivos y actividades específicas, sólo pueden ser agregadas cuando se trata de actividades de capacitación fuera de servicio y los objetivos de las mismas son más o menos similares. Las actividades de capacitación en servicio son casos únicos, no obstante que el número de participantes sea sólo una persona.

El procesamiento de la información consiste en hacer un listado de actividades de capacitación por departamento, dirección e institución, siguiendo el formato del cuadro 2.

## CUADRO 2

### LISTADO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Institución: .....

Unidad Orgánica y Actividades de Capacitación	Objetivos de la Actividad de Capacitación	Número Partic.	Fecha Realiz.	En Serv.	Fuera Serv.
Dirección: .....					
Departamento: .....					
Actividades de Capacitación:					
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

Para efecto de identificar la magnitud del apoyo que debe proporcionarse a los jefes de departamento o de sección, para la realización de las actividades de capaci-

tación identificadas, se debe elaborar un listado de necesidades de apoyo a la capacitación, tal como aparece en el cuadro 3.

### CUADRO 3

### LISTADO DE NECESIDADES DE APOYO PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Institución: .....

Tipo de Apoyo y Actividades	Departamento que requiere apoyo	Fecha
<b>Metodología</b>		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>Materiales</b>		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>Instructor</b>		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>Administración</b>		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

### ANEXO

### GUIA DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

- Nombre del departamento o dependencia analizada: .....
- Funciones o actividades que realiza el departamento o dependencia: .....

- Cambios que se han producido en esas actividades en los últimos doce meses: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

- Problemas principales que afectan la producción de bienes o servicios que proporciona la dependencia:  
Problema A: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Problema B: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Problema C: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

- Causas de cada uno de esos problemas:  
Causas del Problema A: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Causas del Problema B: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Causas del Problema C: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

- Acciones de mejoramiento para enfrentar esos problemas:  
Acciones para el Problema A: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Acciones para el Problema B: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Acciones para el Problema C: . . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

- Areas de trabajo, actividades o tareas que deben fortalecerse a través de capacitación:  
Area de primer prioridad: . . . . .  
. . . . .  
Area de segunda prioridad: . . . . .  
. . . . .

Area de tercera prioridad: . . . . .

● **Objetivos de la Capacitación:**

Objetivos en el área de primera prioridad: . . . . .

Objetivos en el área de segunda prioridad: . . . . .

Objetivos en el área de tercera prioridad: . . . . .

● **Actividades de capacitación:**

	En Serv.	Fuera Serv.	No. Part.	Fecha Tent.
En el área de primera prioridad:				
Actividad: . . . . .				
Actividad: . . . . .				
Actividad: . . . . .				

En el área de segunda prioridad:

Actividad: . . . . .

Actividad: . . . . .

Actividad: . . . . .

En el área de tercera prioridad:

Actividad: . . . . .

Actividad: . . . . .

Actividad: . . . . .

● **Apoyo que necesita para realizar cada una de las actividades de capacitación:**

Actividad	Tipo de apoyo
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .
. . . . .	. . . . .