



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN

TEMA:

“PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO “SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PARA EL PERÍODO 2011”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Línea de investigación: ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Autor: LUZ BENIGNA TORRES RIOFRÍO

Director: ING.MBA MARÍA FERNANDA SALAZAR.

Ambato – Ecuador

Mayo 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADOS Y
EVALUACIÓN

HOJA DE APROBACIÓN

TEMA:

“PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO “SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PARA EL PERÍODO 2011”

Línea de investigación: ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Autora: LUZ BENIGNA TORRES RIOFRÍO

María Fernanda Salazar Ing. MBA f_____

DIRECTORA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Jorge Grijalva Diác. Econ. MBA. f_____

DIRECTOR DEL DIPA

Hugo Altamirano Villarroel Dr. f_____
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

PUCESEDEAMBATO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDADY RESPONSABILIDAD

Yo, Luz Benigna Torres Riofrío, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1703182194, declaro que los resultados obtenidos en la Investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Diploma Superior en Gestión de Talento Humano, son absolutamente originales, auténticos y personales,

En tal virtud, declaro que el contenido la conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad lega y académica.

Luz Benigna Torres Riofrío

C.I. 1703182194

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero primeramente:

A DIOS NUESTRO PADRE, que me dio la salud, la vida y me iluminó en todo el proceso del Diplomado.

A la PUCE SEDE AMBATO, por la oportunidad que me brindó de participar en este Diplomado en Gestión del Talento Humano, de suma importancia en la formación y capacitación del Personal.

A los Maestros y Maestras del Diplomado, que durante los seis meses supieron guiarme con su testimonio de vida y experiencia profesional. De manera especial a la Ing. María Fernanda Salazar, Directora de la Monografía, excelente Maestra, por su dedicación, su apoyo y comprensión.

A mi Querida Comunidad de Hermanas Dominicanas de la Inmaculada Concepción, del Colegio Santo Domingo de Guzmán de Ambato, por el apoyo espiritual, moral y fraterno que me ha dado, para culminar con éxito mis estudios. Y a todas las personas que me apoyaron, muchas gracias, que Dios Les pague.

Luz Benigna.

RESUMEN

El Plan de Capacitación del Colegio "Santo Domingo de Guzmán" de la Ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua para el período 2011, representa uno de los medios más efectivos para desarrollar en el Personal Administrativo nuevos conocimientos, nuevas competencias, habilidades, destrezas y actitudes, para contar con un personal altamente capacitado y motivado para un mejor desempeño.

Dicha capacitación permitirá que los Profesionales brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y eficacia los objetivos Institucionales como: elevar el desempeño, la moral, el trabajo en equipo y el ingenio del Personal.

Con el Plan de capacitación, se satisface las necesidades y prioridades de actualización por competencias del Talento Humano de la Institución.

ABSTRACT

The training Plan at “Santo Domingo de Guzmán” High school in Ambato (Tungurahua Province) for the 2011 period, represents one of the most effective means to develop new knowledge, abilities and skills, among the administrative staff so that they become highly trained and motivated to work better.

This training will allow workers to do their best effort at work during and after this continuous process, which looks forward to effectively achieving the institution goals such as: raising performance levels, morality, team work and creativity of all the staff members.

With this training plan, the needs and priorities for the Institution's Human talent and their skills update are satisfied.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA	i
HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
TABLA DE CONTENIDOS	vii
CAPÍTULO I	1
PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Problema.....	1
1.3 Árbol de Problemas.....	4
1.4 Definición del problema.....	5
1.5 Delimitación del Tema.....	5
1.6 Objetivo General.....	6
1.7 Objetivos Específico.....	6
1.8 Justificación	6
1.9 Contextualización.....	7
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Reseña Histórica	10
2.1.1 Las metas educativas de la Comunidad:	11
2.1.2 Visión.....	12
2.1.3 Misión.....	12
2.1.4 Eslogan:	12
2.1.5 Objetivo General.....	13
2.1.6 Objetivos Específicos	13
2.1.7 Principios:	13
2.1.8 Organigrama de la Institución	16
2.2 LA CAPACITACIÓN	17
2.2.1 La capacitación.....	17

2.2.2 Entrenamiento.....	18
2.2.3 ¿En qué debemos capacitar?	18
2.2.4 Objetivos de la capacitación	20
2.2.5 Proceso de Capacitación	21
2.2.6 Importancia de la capacitación.....	21
2.2.7 Beneficios de la capacitación	22
2.2.8 Análisis situacional de la organización.	23
2.2.9 Diagnóstico de Necesidades	24
2.2.10 ¿Cómo elaborar de un plan y programas de capacitación?	24
2.2.11 Elementos de un programa:	25
2.3 Plan de capacitación	25
2.3.1 El proceso de elaboración de un plan de capacitación.....	27
2.3.2 Determinación de necesidades de capacitación.....	29
2.3.3 Programación y desarrollo de la capacitación.....	32
2.3.4 Planeación de la capacitación.....	33
2.3.5 Organización de la capacitación.....	34
2.3.6 Ejecución de la capacitación.	34
2.3.7 Evaluación de la capacitación.....	38
2.3.8 Seguimiento de la capacitación.	41
2.4 Las competencias.....	42
2.4.1 Competencia laboral.....	42
2.4.2 Tipos de competencias	44
CAPÍTULO III	46
METODOLOGÍA.....	46
3.1. Tipos de investigación.	46
3.1.1. Investigación bibliográfica.....	46
3.1.2. Investigación de campo.	46
3.2. Instrumentos de recolección de datos.	47
3.2.1. La Observación directa.	47
3.3 Diseño y formulación de la encuesta.	48
3.4 Resultados de las encuestas	49
Pregunta 1:.....	49
Pregunta 2:.....	50

Pregunta 3.....	51
Pregunta 4.....	52
Pregunta 5.....	53
Pregunta 6.....	54
Pregunta 7.....	55
Pregunta 8.....	56
Pregunta 9.....	57
3.5. Cuadro de resultados.....	58
CAPÍTULO IV.....	59
4.1 Plan de Capacitación.....	59
4.2 Cronograma del plan de capacitación.....	70
Capitulo V.....	71
Conclusiones y Recomendaciones.....	71
5.1. Conclusiones:.....	71
5.2. Recomendaciones:.....	71
5.3. BIBLIOGRAFÍA.....	73
5.4. GLOSARIO DE TÉRMINOS:.....	75

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de Capacitación por competencias para el personal administrativo del Colegio “Santo Domingo de Guzmán” de la ciudad de Ambato, para el período 2011.

1.2 Problema

LA FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS NO HA PERMITIDO UN DESEMPEÑO EFECTIVO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Esta investigación se realiza en el Colegio “Santo Domingo de Guzmán” que es propiedad de la Comunidad de Hermanas Dominicanas de la Inmaculada Concepción, está ubicado en la ciudadela Ficoa.

Abrió sus puertas en la ciudad de Ambato para formar integralmente a la niñez y juventud con el carisma dominicano en el año de 1936. Se inicia con el nombre de “Instituto Dominicano Santa Inés” de enseñanza primaria.

El 15 de agosto de 1963 y con resolución ministerial No. 18-56 cambia de nombre por el de Normal “Carmen Barona” para la formación de Maestras de Educación Primaria. Cuando el Ministerio de Educación, suprimió los normales, se gestionó el cambio de nominación de la Institución por el de Colegio “Santo Domingo de Guzmán” con la resolución ministerial No 151-26-08-1979, ofreciendo la Educación Básica y el Bachillerato en Humanidades Modernas con las especialidades de Físico Matemático, Químico Biológicas y Sociales.

En la actualidad ofrece: la Educación Básica Inicial, la Educación Básica Media, la Educación Básica Superior y el bachillerato con las especialidades

de: Ciencias Generales y Comercio y Administración con la especialidad de Contabilidad. Con la nueva ley de educación se incrementó el Bachillerato General Unificado (BGU). Cuenta con una población de 1540 alumnas, y una Planta Docente muy bien preparada, 10 Religiosas, Personal Docente, Administrativo y de Apoyo.

La poca Capacitación no ha permitido un desempeño eficiente del Personal Administrativo, por la carencia de planes de capacitación, la falta de asignación de recursos económicos, como también la ausencia de directrices, dando como resultado la desmotivación del Personal, un rendimiento no eficiente y las relaciones interpersonales no muy favorables, entre otras.

Ante esta realidad, es de suma importancia realizar la presente investigación, que tendrá la finalidad de dar solución a los inconvenientes en el campo laboral de la Institución, mediante el plan de Capacitación por competencias.

Las personas, constituyen el patrimonio principal de las organizaciones. El capital humano, que va desde el obrero hasta el gerente general, se convirtió en un asunto vital para el éxito, es además, la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas.

De ahí, la necesidad de crear y dotar a las organizaciones de planes y programas de capacitación continua, que les ayude a mantener en sus líneas de acción un personal motivado y capacitado, que se identifique con los objetivos, principios y valores de la institución.

En un mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia y para tener éxito, deben contratar y contar con personas expertas, ágiles, proactivas, emprendedoras y dispuestas a asumir los riesgos, resolver problemas y trabajar con gusto y calidad.

La capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y exitosas consideran tales costos como una correcta inversión en el Talento Humano. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados y mejora el desempeño de los antiguos. El resultado que se espera lograr es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto y al personal con antigüedad le ayuda a evitar errores y a realizar sus tareas con mayor eficacia.

1.3 Árbol de Problemas



Grafico No 1
Elaborado por Luz Benigna Torres Riofrío



1.4 Definición del problema.

Para la realización de la investigación se resolverán las siguientes interrogantes:

¿Cómo influye un plan de capacitación por competencias en el desempeño eficiente del personal administrativo del Colegio Santo Domingo de Guzmán, de la ciudad de Ambato en el año lectivo 2011?

¿La capacitación en temas específicos y teóricos, logrará el desarrollo de destrezas, habilidades y valores en el personal administrativo?

1.5 Delimitación del Tema.

La presente investigación será realizada:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Ciudad: Ambato

Empresa: Colegio Santo Domingo de Guzmán

Área: Administrativa

Año: 2011

1.6 Objetivo General

Elaborar un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño del personal administrativo del Colegio Santo Domingo de Guzmán de Ambato.

1.7 Objetivos Específico

1. Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal administrativo.
2. Definir los eventos de capacitación que van a formar parte del plan de capacitación.
3. Elaborar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal administrativo

1.8 Justificación

En la actualidad toda organización que quiere mejorar su imagen frente a la sociedad, necesita contar con un personal altamente calificado para el trabajo que desempeña dentro de la institución.

Una empresa depende del profesionalismo del personal, que se convierte en la mejor manera de promocionarse como institución.

Al realizar una capacitación al personal conseguimos nuestros propósitos, contar con un personal capaz de dar solución a los diferentes retos que se les presentará en su diario vivir dentro de la institución.

No solamente es importante contar con un personal motivado anímicamente, en la actualidad se conoce que un profesional se siente motivado cuando en

la empresa donde trabaja, le proporcionan las herramientas que él necesita para realizar su trabajo, estas herramientas no son solamente las informáticas, el mobiliario, entre otras, sino que el conocimiento específico para las actividades de la empresa.

Al aplicar el plan de capacitación por competencias, no solo se logrará el desarrollo de destrezas, habilidades y valores, sino que se logrará un mejor desempeño del personal administrativo y como resultado tendremos un personal eficiente, proactivo, motivado, identificado con la Institución, que genera un manejo teórico práctico de los conocimientos adquiridos y que marca la diferencia por su responsabilidad y solidaridad.

Por tanto, se puede notar la validez que tiene, el realizar este plan de Investigación en el Colegio Santo Domingo de Guzmán.

1.9 Contextualización.

En la actualidad, las nuevas necesidades de Formación del Personal Administrativo para convivir en una sociedad pluralista y democrática, asegurar la presencia de una dimensión humana y social en un mundo tecnificado y manejar de forma crítica una gran cantidad de información, han obligado a plantear una nueva forma de capacitación en una manera más global, interdisciplinar e integradora a la que se incorpora otras estrategias de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo.

La Capacitación es de vital importancia, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas, con la actualización de los conocimientos, con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia, lo que redundará en beneficio de la Institución y de los Clientes que son las Estudiantes, Padres de Familia y la Sociedad.

Macro

Es Preocupante que a nivel del País, frente a los cambios que se presentan en las instituciones educativas, con el apareamiento de nuevas legislaciones, lo que propone que las instituciones se pongan a la vanguardia de los cambios existentes, los recursos financieros que algunas instituciones educativas fiscales reciben, lo direccionan en mayor cantidad a la preparación de los Docente, dejando de lado la capacitación al personal administrativo, que es de suma importancia para el correcto funcionamiento de la institución.

Meso

En la Provincia de Tungurahua, se puede evidenciar que en varias Instituciones Educativas, optimizan sus recursos económicos invirtiéndolos más en la capacitación docente, en la adquisición de bienes, otros y descuidan la capacitación del personal administrativo, que necesita estar actualizado según las reformas existentes entemas de especial necesidad para mejorar la calidad de desempeño en la prestación de los servicios.

Si el Empleado no recibe una retroalimentación constante sobre su trabajo, no sabe realmente lo que se espera de él, ni como mejorar, porque no existe orientación, aprendizaje y desarrollo. Además, se le debe capacitar en aspectos que le ayuden al mejoramiento personal, familiar y social.

Micro

En el Colegio Santo Domingo de Guzmán, la incorporación de nuevo personal en el área administrativa, nos genera la necesidad urgente de implementar un plan de capacitación para mejorar los niveles de desempeño

en los diferentes puestos de trabajo que han ido quedando vacantes. Como podemos darnos cuenta, en la actualidad nos estamos enfrentando a una gran cantidad de reformas, por parte del Ministerio de lo Laboral como de la Superintendencia de compañías, cambios que enmarcan nuevas estrategias en las Instituciones Educativas, Privadas y Públicas.

Al ser las organizaciones educativas entidades destinadas a ofrecer al público usuario servicios educativos, requieren para su correcto funcionamiento contar con un Personal altamente calificado. De ahí la importancia del Plan de Capacitación que planteo en la presente monografía.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Reseña Histórica

El Colegio "Santo Domingo de Guzmán", pertenece a la Comunidad de Hermanas Dominicanas de la Inmaculada Concepción en el Ecuador. Está afiliado a la (FEDEC-T) "Federación de Establecimientos Católicos de la provincia de Tungurahua y a la (CONFEDEC) "Confederación de Establecimientos de Educación Católica del Ecuador".

La misión de la (CONFEDEC) dice: *"Somos una organización de Establecimientos Educativos Católicos a nivel nacional, legalmente reconocida por el Estado, comprometida con la labor de la Iglesia, la comunidad educativa, la defensa de los derechos humanos; que precede y preside la gestión administrativa, financiera, pedagógica y pastoral de las Instituciones Educativas Católicas para coordinar, promover y acompañar el mejoramiento continuo del talento humano, asistir y regular a las Instituciones federadas en el marco de los principios y valores cristianos católicos, en beneficio de la comunidad educativa y de la sociedad ecuatoriana, con opción preferencial por los más pobre"*.

Como miembros de la Comunidad de Hermanas Dominicanas de la Inmaculada Concepción, nos dedicamos al apostolado de la Educación.

Nuestra misión educativa tiene como objetivo primordial la educación en la fe. Esta educación exige la proclamación de la Palabra de Dios a la estudiante y padre de familia, invitándoles a la conversión de la mente, el corazón y a tener una experiencia viva de Dios.

2.1.1 Las metas educativas de la Comunidad:

- a. Formación de la conciencia cristiana de nuestras alumnas haciéndoles conscientes de su misión y responsabilidad dentro del plan de Dios.
- b. Desarrollar armónicamente sus condiciones físicas, morales e intelectuales, a fin de que vayan adquiriendo la madurez necesaria y los conocimientos esenciales para que se introduzcan en la sociedad humana.
- c. Lograr que conozcan sus responsabilidades para el recto uso de la libertad
- d. Formar en la ciencia y preparar simultáneamente para la vida evitando toda escisión.
- e. Hacer que cumplan las normas de la convivencia social en conformidad con los principios fundamentales de la educación natural y cristiana.
- f. Inculcar sentimientos de solidaridad humana, preparando a las alumnas para el diálogo y la colaboración del bien común.
- g. Formarlas en las actividades sociales – cristianas que las capaciten para encontrar soluciones a las nuevas situaciones de la historia.
- h. Lograr la cooperación de los padres en la labor de la formación de la personalidad de sus Hijas.
- i. Conseguir la educación de las alumnas a través del perfeccionamiento de todos los que integran la comunidad educadora.

El Colegio Santo Domingo de Guzmán, tiene un sistema educativo enmarcado en el desarrollo de destrezas, habilidades y valores académicos, orientado a la formación de Jóvenes creativas, proactivas, críticas, innovadoras y emprendedoras, involucradas con el engrandecimiento de la Ciudad, la Provincia y el País,

Formamos a nuestro Personal Docente, para que predique con el ejemplo de su vida, que fomente no solo el amor a la materia, sino que cree Estudiantes Dominicanas comprometidas con su Fe en Dios, su confianza en Jesús, su

amor a la Santísima Virgen María y su solidaridad con los demás, en cualquier ámbito que se encuentren.

Su Visión, Misión, objetivos y principios son:

2.1.2 Visión

“Predicar la Verdad y portar la luz de Cristo”

Nuestra Institución Dominicana será líder de la Educación Particular Religiosa a nivel de la región centro del País, desarrollando nuevas ofertas educativas acordes a las necesidades sociales mediante del desarrollo de proyectos educativos, fortaleciendo los principios de la Fe, de la verdad, de la responsabilidad e identidad nacional.

2.1.3 Misión

Nuestra Institución imparte una educación integral, puesto que atiende todos los niveles de la personalidad del educando, esto es: su fe, su vida, su cultura, su formación científica y tecnológica.

Brinda el acompañamiento en su proceso de desarrollo y madurez para que sea capaz de: saber ser, saber hacer, saber conocer, saber convivir, saber emprender y saber trascender.

2.1.4 Eslogan:

“Potencializando valores, ciencia e innovación para la vida”

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

2.1.5 Objetivo General

Propiciar una formación integral armónica desde la fe, para que las estudiantes sean capaces de enfrentar la vida y la cultura con conciencia crítica y un gran sentido de solidaridad.

2.1.6 Objetivos Específicos

1. Desarrollar valores, hábitos y actitudes positivas para lograr el éxito en las relaciones con el medio social, cultural y natural.
2. Capacitar al maestro para crear un ambiente áulico asertivo que permita el desarrollo de habilidades intelectuales aplicando las propuestas pedagógicas actuales.
3. Responsabilizar a los padres de familia en el cumplimiento de su rol como los primeros formadores de sus hijas.
4. Formar bachilleres competentes, capaces de enfrentar los retos que se presentan en el campo educativo, familiar, laboral y social.

2.1.7 Principios:

Trascendencia

Es la relación del ser humano con su Creador, con el prójimo, consigo mismo y con la naturaleza, asumiendo su condición de hija de Dios, identificándose con Él, para así alcanzar la plenitud, reflejar el amor misericordioso de Dios al servicio de los pobres, a través de una educación proyectiva para formar líderes cristianas y honestas ciudadanas.

Evangelización

Es el anuncio del Reino de Dios fundamentado en el amor, fe, esperanza, caridad, justicia, prudencia, templanza, fortaleza, verdad, servicio, misericordia, perdón, siendo testimonio de vida de encuentro personal con Jesús.

Solidaridad

Es la capacidad de obrar con presteza y eficiencia ante las necesidades del prójimo, de la persona humana, es actuar como buen samaritano con espíritu cristiano, en el marco de las prácticas de los carismas congregacionales.

Reciprocidad

Es un aprender a recibir y a dar. Es una relación bidireccional, un movimiento de ida y retorno. La reciprocidad es ser “con” el otro, un ser “para” el otro, un ser “gracias” al otro.

Justicia

La justicia es una virtud cardinal que inclina a darle a cada uno lo que le pertenece. Se refiere al derecho innato que tiene todo ciudadano de ser tratado sin ningún tipo de discriminación.

Equidad

Es la oferta de un servicio educativo católico de calidad y ternura a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, de todos los estratos sociales con énfasis a los más pobres, en todas las provincias y regiones del país.

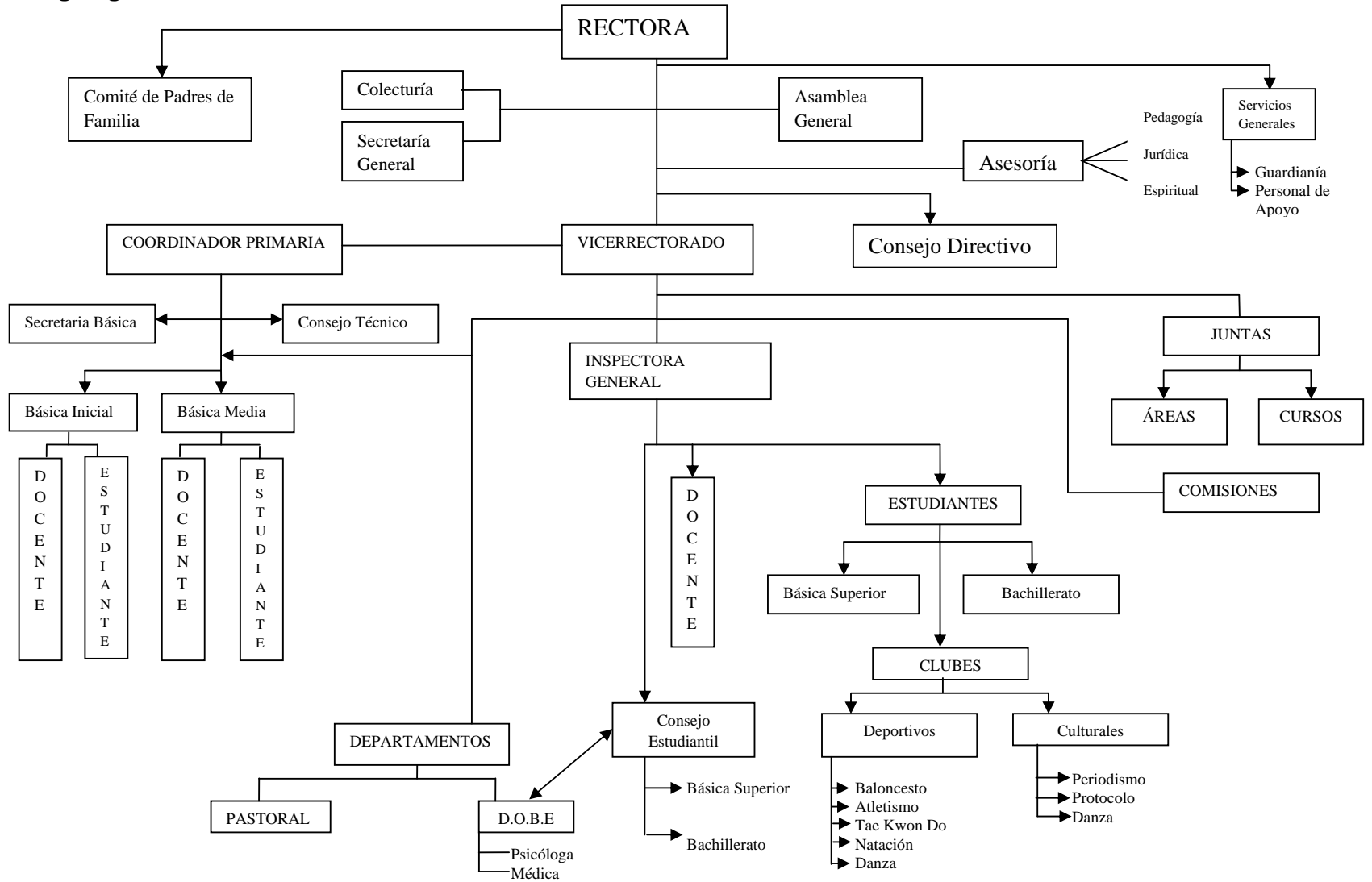
Calidad

La Educación Cristiana Católica se fundamenta en la Fe, eficiencia,eficacia, mejoramiento continuo, basada en estándares internacionales como estrategia para la formación de seres humanos felices y la satisfacción de la comunidad educativa y la sociedad.

Jurídico

La educación católica se basa en la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Libertad de Enseñanza de las Familias Ecuatorianas, Ley de Educación y su Reglamento y en la normativa de la CONFEDEC.

2.1.8 Organigrama de la Institución



2.2 LA CAPACITACIÓN

2.2.1 La capacitación

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos:

- ✓ Organizada
- ✓ Planificada
- ✓ Evaluable

La capacitación debe realizarse en relación con las necesidades de la organización, no es “un beneficio” para el personal. Sin embargo el personal se beneficia cuando una compañía desarrolla y capacita a su personal.

Capacitar a una persona es prepararla para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolos a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado nos exigen.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Otros autores le denominan a la capacitación, entrenamiento.

2.2.2 Entrenamiento

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje durante el cual las personas adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos. Implica:

- ✓ Transmisión de información.
- ✓ Desarrollo de habilidades.
- ✓ Desarrollo o modificación de actitudes.
- ✓ Desarrollo de conceptos.

2.2.3 ¿En qué debemos capacitar?

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

No sólo es necesario capacitar a un individuo para que realice las labores correspondientes a su cargo. Es importante también capacitarlo en algunos temas que tienen que ver con la administración de recursos humanos global en una compañía. La capacitación es en estos aspectos:

Primero, encontraremos la capacitación en los valores, en donde se espera enseñar a los empleados lo que más presenta valor para una compañía para lograr que esto concuerde con los propósitos de los individuos. Un ejemplo de lo anterior puede ser el trabajo en equipo, el respeto por el individuo, la calidad, etc.

Es importante que una compañía determine qué personas serán las encargadas de difundir dichos valores a los empleados y convertir las palabras en acciones para el bienestar global de la empresa. Se podrían dar conferencias, seminarios, talleres o programas explicativos, participativos y dinámicos, donde se muestre qué es lo que busca la organización y cómo se podría llegar a esto.

- ✓ Los valores
- ✓ Las acciones

- ✓ El servicio al cliente
- ✓ El trabajo en equipo

Seguidamente, encontramos la capacitación para el servicio al cliente, ya que más empresas en el mundo, encuentran necesario competir con la calidad de sus servicios. La idea es capacitar a todos los empleados de la compañía para tratar a los clientes de una forma cortés y hospitalaria.

Así como en el punto anterior, en este también son necesarias las conferencias, seminarios, programas y talleres a los trabajadores, mostrándoles la necesidad de satisfacer a los clientes, las formas de hacerlo, las ventajas que produce, ejemplos, y las aptitudes propias que deben tener los empleados para ofrecer un excelente servicio.

Después que se ha mostrado todo lo que se busca globalmente , es desuma importancia que a cada empleado se le capacite para su cargo específico, es decir, en cómo se va a comportar cuando un cliente necesite asesoramiento y sólo él pueda ayudarlo y brindarle toda la colaboración requerida para la solución del problema. Aquí entra en funcionamiento la capacitación y desarrollo que se ha hecho común en el ámbito empresarial actual, como es marketing, gerencia de empresas, desarrollo humano, gestión de la calidad, finanzas, negocios, habilidades gerenciales, etc.

Los resultados con esta capacitación no se harán esperar y muy seguramente se reducirán las quejas de los clientes y aumentará el volumen de consumidores en la empresa, lo que hará que también suban las utilidades y disminuyan notablemente las pérdidas al presentarse un servicio basado en la calidad y que da confianza a futuros clientes.

Finalmente encontramos la capacitación para el trabajo en equipo, lo cual aumentará la eficiencia de una empresa. Aquí, la compañía organiza las labores entorno a los grupos que se hayan creado, otorgándoles el poder y capacidad para cumplir con las actividades propuestas. Esto hará que el empleado se sienta más comprometido con una empresa, al percibir que está participando de manera activa para el desarrollo de la misma.

Lo anterior, hace que una compañía deba preocuparse porque los individuos sean buenos miembros de un equipo, en donde la colaboración y la ayuda mutua son los puntos más importantes. Se pueden mostrar ejemplos de buenos y malos grupos, para modelar las actitudes de los trabajadores y enseñarles las características que predominan en un excelente equipo.

Muchas empresas tienen en estos grupos, aliados para la solución de problemas. Por tal razón, es muy importante que en cada área de la compañía, existan estos equipos para que detecten posibles fallas que puedan estar causando malestar y zozobra dentro o fuera de la organización.

Para finalizar, podemos concluir que la capacitación dentro de una empresa debe ser continua, ya que día a día se van creando nuevos retos y oportunidades que no deben pasar por alto y que harán que una compañía sea mejor y explote todas sus habilidades, encargadas en cada miembro de la organización.

Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos (plan de carreras, selección e integración, análisis de potencial, adecuación de la persona al puesto evaluación de desempeño, etc.)

2.2.4 Objetivos de la capacitación

- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se

generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

2.2.5 Proceso de Capacitación

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa

Este proceso se compone de 5 pasos:

1. **Analizar las necesidades.** Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño
2. **Diseñar la forma de enseñanza:** Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. Etc.
3. **Validación:** Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
4. **Aplicación:** Aquí se aplica el programa de capacitación
5. **Evaluación:** Se determina el éxito o fracaso del programa

2.2.6 Importancia de la capacitación.

La capacitación es importante porque permite:

- ✓ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- ✓ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ✓ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.

- ✓ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ✓ Mayor retorno de la inversión.
- ✓ Alta productividad.
- ✓ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ✓ Mejora el desempeño de los colaboradores.
- ✓ Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- ✓ Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

2.2.7 Beneficios de la capacitación

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- ✓ Crear mejor imagen de la empresa
- ✓ Mejora la relación jefe subordinado
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- ✓ Elimina los temores de incompetencia
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso determinado, por lo tanto que debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de grupos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

2.2.8 Análisis situacional de la organización.

El análisis situacional, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Este debe reflejar información sobre:

- ✓ Misión, objetivos y metas laborales.
- ✓ Proceso productivo.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Funciones y líneas de autoridad.
- ✓ Recursos disponibles.
- ✓ Clientes y proveedores.
- ✓ Fuerzas y debilidades.

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación.

La capacitación al ser una actividad planeada, contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación, por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

2.2.9 Diagnóstico de Necesidades

La determinación de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa, a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual, buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

2.2.10 ¿Cómo elaborar de un plan y programas de capacitación?

Constituida y registrada la comisión mixta, se procede a la estructuración del plan y programas de capacitación con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

Constituyen en si el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- ✓ Datos generales de la organización. Nombre, dirección, registro ante el IMSS y RFC, etc.
- ✓ Puestos de trabajo que involucra.

- ✓ Número de trabajadores que serán capacitados.
- ✓ Período de tiempo en que será desarrollado.
- ✓ Prioridades de atención.
- ✓ Eventos a realizar.

Los programas como parte sustancial del plan, son la descripción detallada de un conjunto de actividades, de instrucción - aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

2.2.11 Elementos de un programa:

- ✓ Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- ✓ Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores.
- ✓ Contenido temático del evento.
- ✓ Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.
- ✓ Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- ✓ Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- ✓ Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- ✓ El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

2.3 Plan de capacitación

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Para elaborar un plan de capacitación en una empresa, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

En este sentido, para organizar la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

- ✓ La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencia profesional y niveles de formación.
- ✓ El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y en consecuencia de mejora.
- ✓ El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del plan de formación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa,

por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones.

Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

Quiero destacar que el patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, una empresa será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado formado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

Finalmente, estamos seguros que las actividades de capacitación que se programen, cumplirán los objetivos propuestos y esto permitirá impulsar el desarrollo y la excelencia empresarial.

2.3.1 El proceso de elaboración de un plan de capacitación.

El número y variedad de planes o programas de capacitación son muy grandes en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años. El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- ✓ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ✓ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✓ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- ✓ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, otros.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

- ✓ Número de personas.
- ✓ Disponibilidad de tiempo.
- ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- ✓ Características personales de comportamiento.

Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

2.3.2 Determinación de necesidades de capacitación.

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el outsourcing, el empowerment y el know-how entre otros, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

2. Observación:

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, otros.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, antes que la evaluación y calificación de los certificados y diplomas de capacitación, que muchas veces se extienden de "favor".

3. Cuestionarios.

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas tenemos:

a. Encuestas al personal.

Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

b. Solicitud de supervisores, jefes y gerentes:

Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal.

c. Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes:

Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados

d. Análisis de cargos:

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que

se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

2.3.3 Programación y desarrollo de la capacitación.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

¿Cuál es la necesidad?

¿Dónde fue señalada por primera vez?

¿Ocurre en otra área o en otro sector?

¿Cuál es su causa?

¿Es parte de una necesidad mayor?

¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?

¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?

¿La necesidad es inmediata?

¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?

- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzarán?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

2.3.4 Planeación de la capacitación.

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano. A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional, objetivos – contenidos – métodos – materiales – evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.

Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.

Definir quienes deben ser desarrollados.

Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas).

Definir a quien seleccionar como instructor.

Elaborar el presupuesto de inversión.

Establecer las normas metodológicas.

Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, otros.

2.3.5 Organización de la capacitación.

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- ✓ Fijación de la fecha y hora del evento.
- ✓ Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento.
- ✓ Contratación de los instructores.
- ✓ Selección de participantes.
- ✓ Designación de los coordinadores.
- ✓ Preparación de los medios y materiales.
- ✓ Elaboración y manejo de la base de datos.

2.3.6 Ejecución de la capacitación.

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de

distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, otros.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, otros. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje, esto es, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además, debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- ✓ Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes.
- ✓ Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación.
- ✓ Observar los principios del aprendizaje:
 - ✓ Motivación, ayuda al aprendiz.
 - ✓ Reforzamiento a tiempo.
 - ✓ Evitar la tensión, es negativa.
 - ✓ Buscar la participación
 - ✓ Facilitar la retroalimentación.

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores.

Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

2.3.7 Evaluación de la capacitación.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en que medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes. Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos. Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo: incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, otros.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

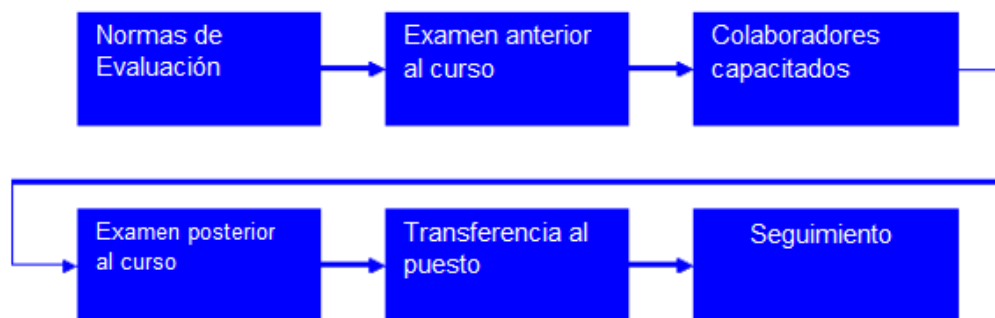
Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:



En primer lugar, es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también, suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.

Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo. Además, será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la efectividad y debe proporcionar resultados como:

- ✓ Aumento de la eficacia organizacional.
- ✓ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- ✓ Mejoramiento del clima organizacional.

- ✓ Mejores relaciones entre empresa y empleado.
- ✓ Facilidad en los cambios y en la innovación.
- ✓ Aumento de la eficiencia.
- ✓ Evaluación a nivel de los recursos humanos.
- ✓ El entrenamiento debe proporcionar resultados como:
- ✓ Reducción de la rotación del personal.
- ✓ Reducción del ausentismo.
- ✓ Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- ✓ Aumento de las habilidades de las personas.
- ✓ Elevación del conocimiento de las personas.
- ✓ Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- ✓ Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.
- ✓ A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:
- ✓ Aumento de la productividad.
- ✓ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- ✓ Reducción del ciclo de la producción.
- ✓ Reducción del tiempo de entrenamiento.
- ✓ Reducción del índice de accidentes.
- ✓ Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

2.3.8 Seguimiento de la capacitación.

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados: tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, otros.

Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

2.4 Las competencias.

El término **competencias**, tiene en los actuales momentos una serie de definiciones, dependiendo del enfoque y las características o dimensiones atribuibles a los ocupantes de un puesto de trabajo. Sin quedarnos en este abanico de conceptos, vale la pena rescatar aquellos que por su naturaleza y aplicabilidad mundial, son necesarias conocerlas:

“Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”, este concepto hace suya la apreciación de corriente americana, que da esencial importancia a los intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos son diferentes unos de otros. También, el concepto tiene la significación de corriente europea, que sostiene que el conjunto de conocimientos y comportamientos deben ser observables.

2.4.1 Competencia laboral.

Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una

probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

A continuación se señalan varias definiciones sobre competencia laboral:

México: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

España: Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, otros, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

En los actuales momentos, quienes estamos ejerciendo la actividad del recurso humano, hoy denominado talento humano, estamos conscientes de que hemos encontrado uno de los elementos sustanciales que enlazan los diferentes componentes de la verdadera administración integral del recurso o talento humano, es necesario puntualizar que el actual modelo de administración busca el desarrollo del potencial latente en cada individuo, siendo esto el motivo por el cual se trata ahora del talento humano, pasando de considerar a los colaboradores de la organización como un "recurso" mas a ser utilizado, a ser la pieza diferenciadora que hace más competitiva a la organización.

Está demostrado que la gestión de Recursos Humanos por competencias ha determinado la eficiencia empresarial, ya que ha permitido a las personas las siguientes definiciones clave:

- ✓ Asumir responsabilidades individuales en el trabajo y comprometerse con los resultados propuestos por las compañías.
- ✓ Asumir los espacios adecuados para desarrollar su potencial en el marco de redimensionar la cultura organizacional de las empresas y mejorar sus estrategias operacionales.
- ✓ Están conscientes que al desarrollar sus competencias, las perspectivas de compensación y retribución serán más efectivas y motivadoras.

2.4.2 Tipos de competencias

Al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, encontramos una gran variedad, que clasificaremos de la siguiente manera:

1. Las **Competencias Metodológicas** corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
2. Las **Competencias Técnicas** se refieren a las aplicaciones prácticas y precisas para ejecutar una o más tareas.
3. Las **Competencias Sociales** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral.
4. Las **Competencias Individuales** tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, otros.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo ¿Qué sabe hacer, Cuánto sabe, por Qué lo sabe, Cómo lo aplica y Cómo se comporta en su puesto de trabajo?... y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipos de investigación.

Este trabajo de investigación se encuentra dentro del paradigma cualitativo porque busca la comprensión de los fenómenos sociales ya que el aplicar el plan de capacitación por competencias, implica que se va a realizar un enfoque contextualizado, con una perspectiva desde adentro, poniendo énfasis en el proceso pero sin generalizar, analizando sus casos acorde al contexto. También se encuentra dentro del paradigma cuantitativo porque la capacitación se la puede comprobar por medio de las hipótesis, busca las causas y la explicación de los hechos que estudia y porque se pueden aplicar técnicas.

3.1.1. Investigación bibliográfica.

Este Plan de investigación se va a fundamentar en la investigación documental-bibliográfica, porque tiene como propósito detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones, aportes y criterios de diferentes autores sobre la capacitación para desarrollar competencias, para ello se ha tomado en cuenta documentos, publicaciones, libros, revistas, periódicos, internet entre otros, que se han consultado para fundamentar este trabajo de investigación.

3.1.2. Investigación de campo.

Se aplicará una investigación de campo porque en calidad de investigadora estaré en contacto con el personal administrativo de la institución donde se realizará el trabajo y ello permitirá un estudio sistemático en el lugar y con

los protagonistas en donde se producen los acontecimientos, porque la investigación es de carácter social.

3.2. Instrumentos de recolección de datos.

3.2.1. La Observación directa.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

3.3 Diseño y formulación de la encuesta.

Para la presente investigación la recolección de la información mediante la encuesta para detectar las diferentes necesidades de capacitación dentro del área administrativa de la institución, se empleó la encuesta de valoración que es el instrumento que nos permite obtener los datos de una forma más significativa, con el menor error posible.

La encuesta se estructuró de la siguiente manera:

- ✓ Título de la encuesta
- ✓ Nombre de la persona encuestada
- ✓ Cargo de la persona encuestada
- ✓ Objetivo de la encuesta
- ✓ Instrucciones para el llenado de la encuesta
- ✓ Escala de valoración de la encuesta
- ✓ Preguntas de las encuestas
- ✓ Casilleros para la valoración de cada pregunta.

En las preguntas de la encuesta se asignaron diferentes temas que ayudan a determinar los niveles de necesidades y las capacidades de cada uno de los empleados dentro del área administrativa,

La valoración se encuentra dada de la siguiente manera:

Escala de valoración				
No existió capacitación	Conocimientos básicos sobre el tema	Conocimientos adquiridos hace un año	Conocimientos adquiridos hace 6 meses	Conocimientos actuales
1	2	3	4	5

Con los resultados que arrojen las encuestas se determinará las principales necesidades a incluir en el plan de capacitación de la institución.

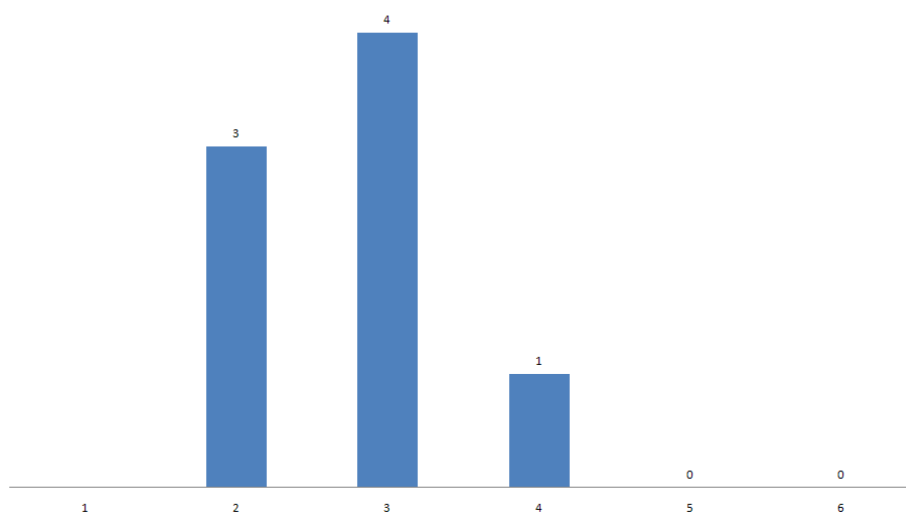
3.4 Resultados de las encuestas

Analizadas las encuestas aplicadas al Personal Administrativo de nuestra Institución, se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1: “Conocimientos sobre Seguridad y salud Ocupacional”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Seguridad y salud Ocupacional	3	4	1	0	0

Conocimientos sobre Seguridad y Salud Ocupacional

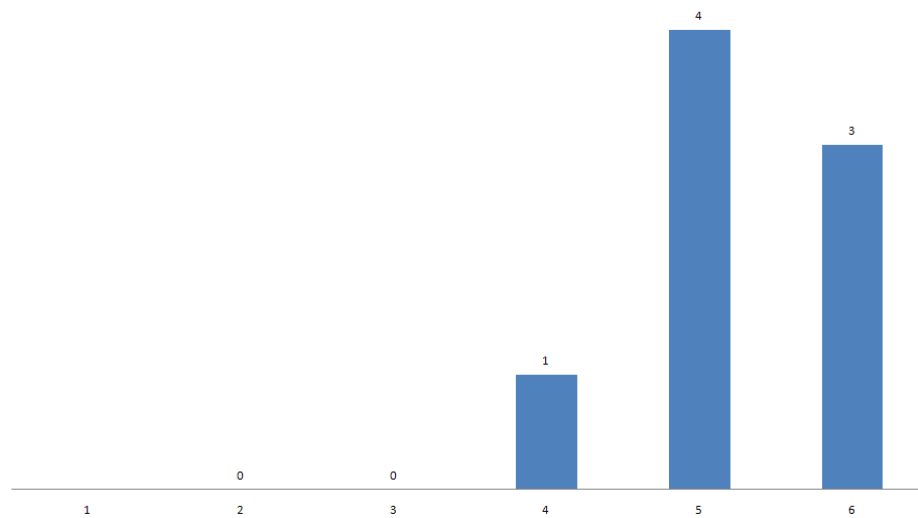


En esta pregunta podemos observar que el conocimiento sobre Seguridad y Salud Ocupacional del personal administrativo, se encuentra en niveles básicos, por lo que es una de las prioridades para la capacitación, porque es un requerimiento del Ministerio de Relaciones Laborales.

Pregunta 2: “Conocimientos sobre Trabajo en equipo”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Trabajo en equipo	0	0	1	4	3

Conocimientos sobre Trabajo en equipo

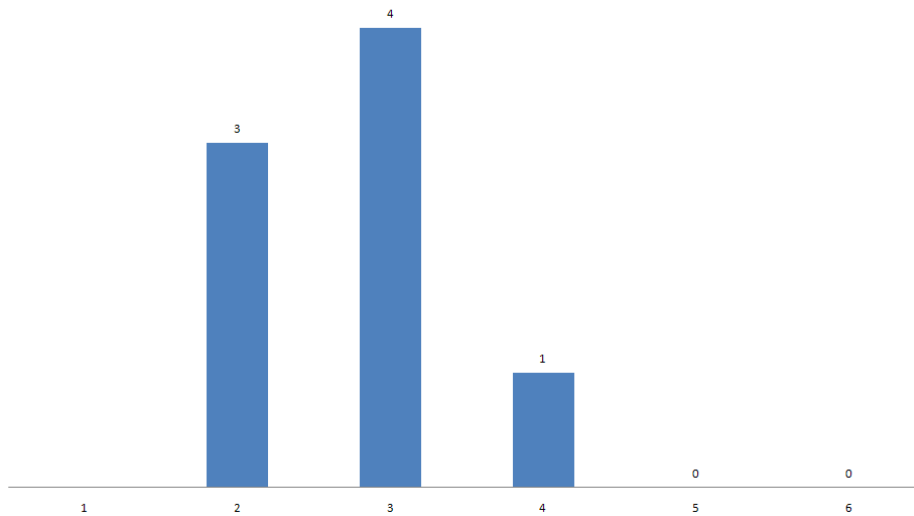


Como es evidente en el resultado de la encuesta en lo referente al trabajo en equipo, se evidencia que el trabajo en equipo en la última época ha tenido un especial interés dentro de la Institución para el personal administrativo, siendo importante en este nuevo periodo de capacitaciones iniciar con el trabajo en las áreas de especialización que necesita el personal, sin descuidar este aspecto.

Pregunta 3: “Conocimientos sobre Normas internacionales de Contabilidad”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Normas internacionales de Contabilidad	3	4	1	0	0

Conocimientos sobre Normas internacionales de Contabilidad

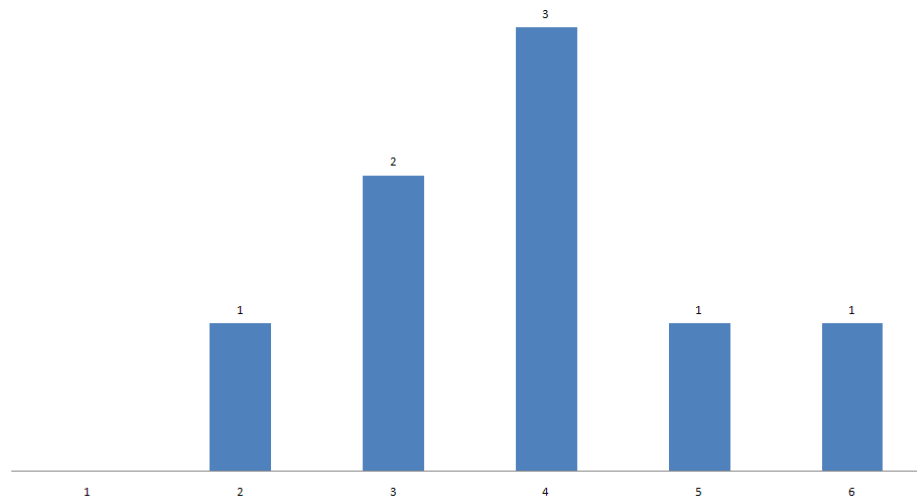


La Superintendencia de Compañías, exige la aplicación de las Normas Internacionales en la contabilidad de las empresas e Instituciones, para mejorar su desarrollo en la actualidad, éste es un tema en el que se necesita reforzar la capacitación para la aplicación más inmediata de esta nueva normativa.

Pregunta 4: “Conocimientos sobre Liderazgo y Motivación”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Liderazgo y motivación	1	2	3	1	1

Conocimientos sobre Liderazgo y motivación

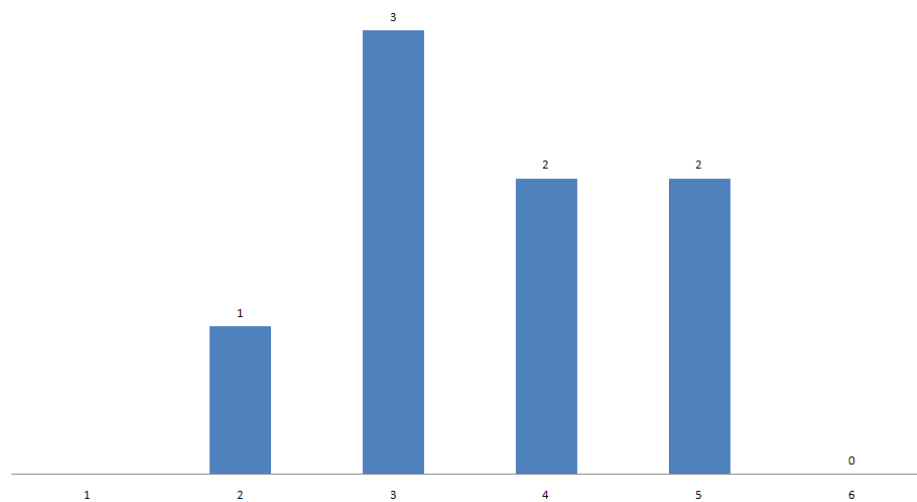


Cuando se analiza la necesidad de que los Empleados se encuentren motivados, pero esta motivación debe ser a un largo plazo para que el efecto en los empleados sea lo más amplio posible, siendo éste uno de los puntos en los que se debe trabajar, pues un Empleado motivado es un Empleado más productivo para la empresa o Institución.

Pregunta 5: “Conocimientos sobre Atención al cliente”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Atención al cliente	1	3	2	2	0

Conocimientos sobre Atención al cliente

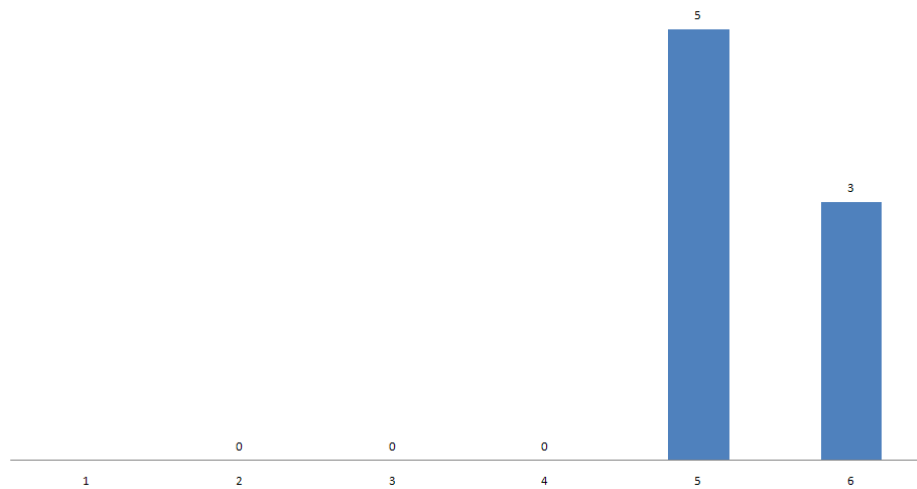


La atención al cliente, es uno de los aspectos más importante en el Colegio Santo Domingo de Guzmán, puesto que la atención siempre debe mejorar, para que los Padres de Familia y Estudiantes se sientan acogidos/as, valorados/as y respetados/as y así la Institución marque la diferencia y sea preferida por su calidad de servicio.

Pregunta 6: “Conocimientos sobre Marketing Personal”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Marketing Personal	0	0	0	5	3

Conocimientos sobre Marketing Personal

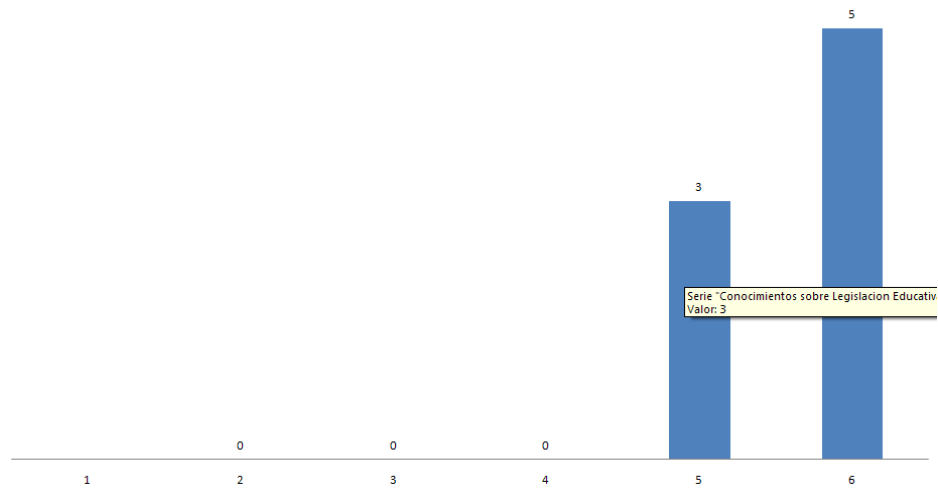


Los conocimientos sobre el marketing personal se encuentran actualizados lo suficiente para mejorar su empatía y desarrollo de su trabajo personal.

Pregunta 7: “Conocimientos sobre Legislación Educativa”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Legislación Educativa	0	0	0	3	5

Conocimientos sobre Legislación Educativa

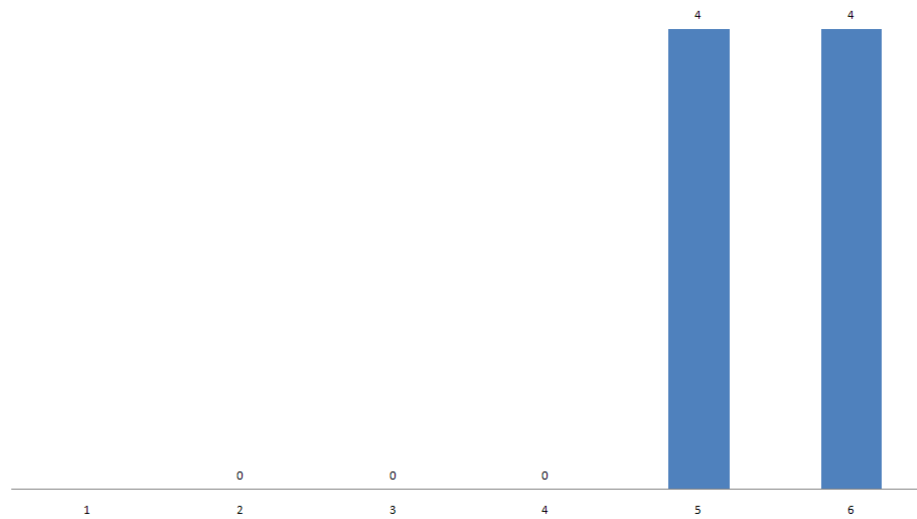


Por ser una Institución Educativa, el desarrollo de sus actividades están enmarcadas en la Ley de Educación Intercultural, es por ello que este es el punto más fuerte en el trabajo de la Institución.

Pregunta 8: “Conocimientos sobre Calidad en los servicios”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Calidad en los servicios	0	0	0	4	4

Conocimientos sobre Calidad en los servicios

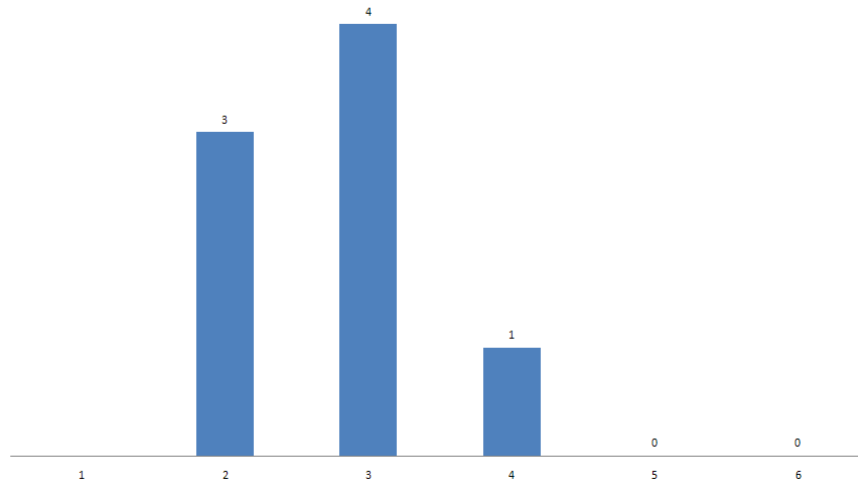


Al ser una Institución de Educación, el producto que se ofrece es un servicio, haciendo que la calidad prestada en el servicio sea la mejor, la más eficiente, en el caso de esta pregunta contamos con una capacitación siempre actualizada para mejorar el desempeño de la Institución.

Pregunta 9: “Conocimientos sobre Reglamento Interno de trabajo”

PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Reglamento Interno de trabajo	3	4	1	0	0

Conocimientos sobre Reglamento Interno de trabajo



Como podemos observar, en toda Institución es siempre necesario tener una actualización en los conocimientos sobre los reglamentos internos de la Institución. Además, es un requerimiento del Ministerio de lo Laboral, para todas las Instituciones públicas y privadas. Por lo tanto, el Colegio Santo Domingo de Guzmán, posee el Reglamento Interno y necesita que todo el Personal Administrativo lo conozca para llevarlo a la práctica diaria. Este es un tema para la capacitación.

3.5. Cuadro de resultados

<p>Cuadro de resultados para los eventos del plan de capacitación del Colegio “Santo Domingo de Guzmán” para el periodo 2011.</p>
<p>PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos del reglamento de Seguridad y Salud de la institución. 2. Conocimientos sobre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIC / NIF). 3. Conocimientos sobre atención al cliente. 4. Conocimientos sobre el reglamento interno de trabajo de la institución.
<p>Tabla de resultados para los eventos del plan de capacitación.</p> <p>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: Aplicadas las encuestas a las funcionarias del departamento administrativo de CSDG, se pudo conocer las falencias que poseen las empleadas en los cuatro temas, los mismos que se convertirán en los eventos del plan de capacitación para el período 2011.</p>

CAPÍTULO IV

4.1 Plan de Capacitación

Plan de Capacitación por competencias para un desempeño efectivo del personal administrativo del Colegio Santo Domingo de Guzmán de la ciudad de Ambato.

Elaborado el cuadro de los Eventos que conforman el Plan de Capacitación del Colegio “Santo Domingo de Guzmán”, en el segundo semestre del período 2011, se socializa los eventos con sus contenidos, fecha de realización, lugar, horario, número de horas de trabajo y el material de apoyo, a las Autoridades y al Personal Administrativo de la Institución.

Los temas de los eventos de capacitación son:

- El reglamento de seguridad y salud de la Institución.
- Las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF/NIC.
- Servicio al Cliente.
- El Reglamento interno de trabajo de la Institución.

Estos eventos de capacitación, son procesos educativos de corto plazo, aplicados de manera organizada y sistemática, por medio de los cuales el Personal adquiere conocimientos, desarrolla competencias, habilidades, destrezas y actitudes para el desempeño eficiente de determinado puesto de trabajo.

Estos eventos estarán dirigidos por Profesionales especializados en cada uno de los temas. El financiamiento de los eventos del plan de capacitación

será una inversión de la Institución, teniendo en cuenta que la capacitación, no es un gasto sino una inversión, que beneficia a la Institución y al Empleado.

Finalizada la socialización de los eventos del Plan de Capacitación, con las Autoridades y el Personal Administrativo, Se entregará el documento con su anexo para el análisis, su aprobación y realización de los eventos, de acuerdo a la planificación.

A continuación se presentan los cuadros de cada uno de los Eventos del plan de Capacitación.

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL COLEGIO SANTO DOMINGO DE GUZMÁN

PROVINCIA: TUNGURAHUA

CANTÓN: AMBATO

DIRIGIDO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE

AÑO: 2011

FACILITADOR: DR. LUIS SARABIA..

FECHA DEL EVENTO: DEL 11 AL 29 DE AGOSTO DE 2011

EVENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

No.	NOMBRE DEL EVENTO	CONTENIDOS	PERÍODO DE REALIZACIÓN	LUGAR	HORARIO DEL EVENTO	No. DE HORAS DEL EVENTO	AYUDAS PEDAGÓGICAS	COSTO DE LA INVERSIÓN
1	Reglamento de seguridad y salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Política institucional. • Objetivos del Reglamento. • Disposiciones Reglamentarias. 	Agosto 2011	Salón múltiple del CSDG	08 H 00 A 11 H 00	40 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Data show • Pizarra de tiza líquida • Marcadores 	\$ 500,00

		<ul style="list-style-type: none">• La Unidad de Seguridad y Salud.• El Servicio Médico.• Prevención de Riesgos de la Población Vulnerable.• Los Riesgos del trabajo propios del C.S.D.G.• Señalización de seguridad.• De la vigilancia de la salud de los trabajadores.• De la gestión ambiental.					<ul style="list-style-type: none">• Folletos	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL COLEGIO SANTO DOMINGO DE GUZMÁN

PROVINCIA: TUNGURAHUA

CANTÓN: AMBATO

DIRIGIDO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE

AÑO: 2011

FACILITADOR: DR. CARLOS VELASCO GARCÉS.

FECHA DEL EVENTO: 07 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2011

EVENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

No.	NOMBRE DEL EVENTO	CONTENIDOS	PERÍODO DE REALIZACIÓN	LUGAR	HORARIO DEL EVENTO	No. DE HORAS DEL EVENTO	AYUDAS PEDAGÓGICAS	COSTO DE LA INVERSIÓN
2	Normas Internacionales de Información Financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Las NIIF. • Proceso de formulación de las NIIF. • Proceso legal de las NIIF en el Ecuador. • Marco conceptual 	Septiembre 2011	Salón múltiple del CSDG	13 H 00 A 15 H 30	40 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Data show • Pizarra de tiza líquida • Marcadores • Folletos 	\$ 600,00

		<p>de las NIIF.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento, valoración, presentación y revelación de los Activos.• Base para la presentación de los Estados Financieros.						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL COLEGIO SANTO DOMINGO DE GUZMÁN

PROVINCIA: TUNGURAHUA

CANTÓN: AMBATO

DIRIGIDO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE

AÑO: 2011

FACILITADOR: DR. JUAN LARA.

FECHA DEL EVENTO: 05 AL 28 DE OCTUBRE DE 2011

EVENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

No.	NOMBRE DEL EVENTO	CONTENIDOS	PERÍODO DE REALIZACIÓN	LUGAR	HORARIO DEL EVENTO	No. DE HORAS DEL EVENTO	AYUDAS PEDAGÓGICAS	COSTO DE LA INVERSIÓN
3	Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Técnicas e instrumentos de atención al cliente • Cliente y características de la 	Octubre 2011	Salón múltiple del CSDG	13 H 00 A 15 H 30	40 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Data show • Pizarra de tiza líquida • Marcadores 	\$ 500,00

		atención						<ul style="list-style-type: none">• Folletos	
		<ul style="list-style-type: none">• Servicio y características de los servicios• Calidad en el servicio							

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL COLEGIO SANTO DOMINGO DE GUZMÁN

PROVINCIA: TUNGURAHUA

CANTÓN: AMBATO

DIRIGIDO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE

AÑO: 2011

FACILITADOR: DR. PAÚL OCAÑA.

FECHA DEL EVENTO: 07 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2011

EVENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

No.	NOMBRE DEL EVENTO	CONTENIDOS	PERÍODO DE REALIZACIÓN	LUGAR	HORARIO DEL EVENTO	No. DE HORAS DEL EVENTO	AYUDAS PEDAGÓGICAS	COSTO DE LA INVERSIÓN
4	Reglamento interno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del reglamento • Organización • Contratación • Jornadas • Remuneración y otros 	Noviembre 2011	Salón múltiple del CSDG	13 H 00 A 15 H 30	40 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Data show • Pizarra de tiza líquida • Marcadores 	\$ 600,00

		beneficios • Obligaciones y prohibiciones • Faltas y sanciones • Disposiciones generales					• Folletos	
--	--	---	--	--	--	--	------------	--

La aplicación del Plan de Capacitación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en mejorar la calidad de servicio del Colegio Santo Domingo de Guzmán, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por la Institución, son quizás una de sus mejores inversiones.

Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

Quiero destacar que el patrimonio mayor que el Colegio posee, es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, la Institución será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado formado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

A continuación se presenta el cronograma de las fechas tentativas para la realización del Plan de Capacitación del Colegio Santo Domingo de Guzmán, en el período del primer trimestre del año académico 2011 – 2012.

4.2 Cronograma del plan de capacitación

TEMA: PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO SANTO DOMINGO DE GUZMÁN DE LA CIUDAD DE AMBATO.



Gráfico No. 13

Elaborado por: Luz Benigna Torres Riofrío

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones:

- El conocimiento sobre Seguridad y Salud Ocupacional del personal administrativo se encuentra en niveles básicos, por lo que es una de las prioridades para la capacitación, siendo éste uno de los requerimientos del Ministerio de lo Laboral a todas las Instituciones públicas y privadas.
- En la actualidad, la Superintendencia de Compañías exige la aplicación de las Normas internacionales NIIF en la contabilidad de las Instituciones y empresas para mejorar su desarrollo, por eso es necesario capacitar al Personal para que conozcan estas normativas y las puedan ejecutar.
- La necesidad de siempre mejorar la atención al cliente, es uno de los puntos más importantes para el desarrollo de la calidad en el servicio prestado por la Institución.

5.2. Recomendaciones:

- La capacitación debe ser continua, ya que día a día se van creando nuevos retos y oportunidades que no deben pasar por alto y que harán que la Institución sea mejor y aproveche todas las habilidades y destrezas de cada persona de los puestos de trabajo.
- Valorar el desempeño, lo que facilitará a las personas un nivel más alto de éxito, haciéndoles sentir que pertenecen a una Institución que

se preocupa por ellos y el trabajo se convertirá en algo motivador por si mismo.

- El Plan de Capacitación es la herramienta estratégica para obtener mayor eficacia en el Personal Administrativo, de ahí la importancia de que las Autoridades tomen en cuenta esta propuesta para su aplicación y ejecución.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

- AllesMartha Alicia. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. 2da edición Editorial Granica. Argentina Buenos Aires, 2004
- Chiavenato Idalberto Gestión del Talento Humano, 3ra edición Mc Graw – Hill, México, 2002.
- Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración, 2da edición Mc Graw – Hill, México, 1998.
- Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, 4ta edición Mc Graw – Hill, Santafé de Bogotá, 1994.
- Mondy, Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos, 2da edición Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica, S. A., México, 1987
- Viquer J. M. Gestion del Talento Humano, 2da edición Mc Graw – Hill, Interamericana. España, 2003.
- Mesén Figueroa Vernor. Aplicaciones prácticas de las NIIF. 1ra edición Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2008.
- Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall Beckhard. Líder del futuro. The DruckerFoudation. Deusto, 2006.
- Reglamento Interno de Trabajo Colegio Santo Domingo de Guzmán Ambato
- Reglamento Seguridad y Salud Ocupacional Colegio Santo Domingo de Guzmán Ambato

Linkografía

- <http://www.infomipyme.com>
- http://www.epn.edu.ec/attachments/article/1303/4621_maestriaEnguridadIndustrialYSaludOcupacional.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos/sisinf/sisinf.shtml#>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

5.4. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

CAPACITACIÓN: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

PLAN: Es el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso de capacitación en una institución o centro laboral.

COMPETENCIAS LABORALES: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

ADIESTRAMIENTO: Es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades.

ENTRENAMIENTO: es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

ÁRBOL DE PROBLEMAS: Es un diagrama (árbol) característico de temas sociales y naturales que enfatizan el hecho, los antecedentes o causas y las consecuencias o efectos principales o secundarios.

PERSONA PROACTIVA: Es aquella que sabe lo que quiere o hacia donde se dirige, es decir, que quiere ir un paso adelante.

FEDE-T: Federación de Establecimientos Católicos de la provincia del Tungurahua.

CONFEDEC: Confederación de Establecimientos de Educación Católica del Ecuador.

PROYECTO DE VIDA: Es el plan que una persona se traza a fin de conseguir a futuro las cosas que necesita o quiere.

INNOVACIÓN: deseo de experimentar nuevas ideas, una capacidad de pescar ideas innovadoras tanto dentro como fuera de la empresa, además de evaluar aquello que funciona y aquello que no funciona.

ANEXOS

ENCUESTA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO					
DEL COLEGIO PARTICULAR SANTO DOMINGO DE GUZMÁN DE AMBATO					
NOMBRE:					
CARGO:					
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Conocer las necesidades de capacitación del personal administrativo del Colegio Santo Domingo de Guzmán de Ambato					
Marque una X en el casillero que corresponda a su apreciación sobre el nivel de capacitación recibida en este año					
Escala de valoración					
No existió capacitación	Conocimientos básicos sobre el tema	Conocimientos adquiridos hace un año	Conocimientos adquiridos hace 6 meses	Conocimientos actuales	
1	2	3	4	5	
PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre Seguridad y salud Ocupacional	3	4	1	0	0
Conocimientos sobre Trabajo en equipo	0	0	1	4	3
Conocimientos sobre Normas internacionales de Contabilidad	3	4	1	0	0
Conocimientos sobre Liderazgo	1	2	3	1	1
Conocimientos sobre Atención al cliente	1	3	2	2	0
Conocimientos sobre Marketing Personal	0	0	0	5	3
Conocimientos sobre Legislación Educativa	0	0	0	3	5
Conocimientos sobre Calidad en los servicios	0	0	0	4	4
Conocimientos sobre Reglamento Interno de trabajo	3	4	1	0	0
Gracias por su colaboración					