

UNIVERSIDAD DON BOSCO



**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREPARADO PARA LA
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**“ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES DE UN SISTEMA DE
SEGUIMIENTO Y AUDITORIA AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN
UNA EMPRESA PARA VERIFICAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS”**



**PARA OPTAR AL GRADO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR:
ROBERTO ANTONIO ALVARADO LÓPEZ
EDITH RAQUEL CUBÍAS GUILLÉN**

MARZO 2005

SOYAPANGO, SAN SALVADOR, EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DON BOSCO



“ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y AUDITORIA AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA PARA VERIFICAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS”

**ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET
RECTOR**

**LIC. MARIO RAFAEL OLMOS
SECRETARIO GENERAL**

**ING. GODOFREDO GIRÓN
DECANO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ING. RIGOBERTO SILVA
DIRECTOR DE ESCUELA DE INGENIERA INDUSTRIAL**

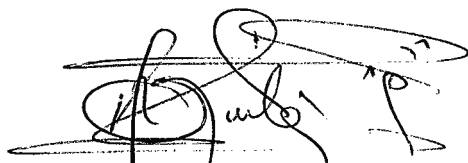
**ING. JOSÉ MARIO BAUTISTA
ASESOR**

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**




JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACION

**ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES DE UN SISTEMA DE
SEGUIMIENTO Y AUDITORIA AL PROGRAMA
DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA PARA
VERIFICAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS**




ING. VÍCTOR MANUEL AVILES
Jurado



ING. NELSON ENRIQUE GÓMEZ
Jurado



ING. DOUGLAS MAURICIO GARCÍA
Jurado



ING. JOSE MARIO BAUTISTA
Asesor

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Por brindarme la oportunidad de haber alcanzado este triunfo, por haberme dado toda la sabiduría, iluminándome en todo momento y brindarme la fortaleza de lograr mis metas, porque sin El nada puedo hacer.

A mis padres

Hilda Mercedes López de Alvarado y Roberto Alvarado Cáceres. Por brindarme la oportunidad de superarme, por todos sus sacrificios aun en los momentos difíciles de mi preparación académica. A mi madre, sin ella nada hubiera podido hacer con su apoyo incondicional. A mi padre, siempre ha sido para mí un ejemplo de firmeza y rectitud.

A mi hermana, cuñado y sobrinita

Hilda Mercedes Alvarado de Hernández, Estuardo Hernández y Danielita Hernández, por que son un ejemplo de hogar que yo anhelo tener y porque siempre me dieron la fortaleza de seguir adelante.

A mi Tía Esperanza

Mi segunda madre, por su esfuerzo, comprensión y dedicación que siempre me ha brindado, durante toda mi vida.

A mi compañera de tesis

Raquel Cubías, por todo su esfuerzo, comprensión, dedicación y sacrificio, para seguir adelante aun en los momentos difíciles, sin ella, no se hubiera completado éste éxito.

Finalmente quiero agradecer, a todas las personas, amigos, maestros de estudio, que siempre me compartieron conocimientos y consejos, para el desarrollo de mi carrera profesional.

Roberto Antonio Alvarado

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso y a la Virgen María

Hoy que veo culminado con éxito y satisfacción uno de los triunfos mas importantes en mi vida, doy gracias a Dios Por regalarme la vida, serenidad, paciencia, bendiciones, sabiduría en los momentos mas difíciles en toda mi carrera. A la virgen por todas las intersecciones ante mi padre DIOS TODO PODEROSO en las situaciones más difíciles. Gracias por iluminarme y cuidarme.

A mis Padres

Agradezco a DIOS por los padres que tengo a mi Madre Edith de Cubías y mí Padre Alberto Cubías por todo el amor, esfuerzos, consejos, sacrificios y apoyo que me brindan incondicionalmente día a día, para lograr las metas propuestas, por impulsarme hacia delante mil gracias los Amo.

A mi Hijo

Néstor Alberto quien es la otra mitad de mí ser, por ser la inspiración de seguir adelante y alcanzar todas las metas propuestas te Amo.

A mis Hermanos

Carlos Alberto, Edgar Antonio, Jaime Leonardo, por su comprensión, colaboración en los momentos más difíciles, por el apoyo que me brindan siempre, gracias de todo corazón.

A mi Familia

Por el apoyo especialmente a mis tías Flor, Silvia, Yohana, Olimpia, y abuelos por tenderme la mano cuando más la necesitó, por todo el amor y consejos brindados durante mi vida.

A mis amigas(os)

Nataly, Jenniffer, Sara, Haydé, Darío, Omar, Giovanni, Ricardo. Por compartir y estar presentes en los momentos buenos y malos, mil gracias por brindarme su amistad.

A mi compañero de tesis

Roberto por toda la comprensión, paciencia, esfuerzo, sacrificio. ya que juntos culminamos el trabajo de graduación con éxito.

En general a todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra forma en el éxito obtenido.

Edith Raquel Cubías Guillén

INDICE

INTRODUCCION	I
CAPITULO I: GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes del tema	2
1.2 Definición del tema	3
1.3 Proyección social	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Importancia y justificación	6
1.5.1 Importancia	6
1.5.2 Justificación	7
1.6 Alcances y limitaciones	8
1.6.1 Alcances	8
1.6.2 Limitaciones	9
1.7 Marco histórico	10
1.7.1 Historia y desarrollo de la formación profesional	10
1.8 Marco conceptual	12
1.8.1 Sistemas formales y no formales de la educación	12
1.8.2 Tipos de necesidades de capacitación	13
1.8.3 Detección de necesidad de capacitación	15
1.8.4 Procedimiento de un sistema de capacitación	17
1.8.5 Adiestramiento	17
1.8.6 Desarrollo Profesional	18
1.8.7. Responsables de la capacitación	19
1.8.8 Evaluación	21
1.8.9 Métodos y técnicas de entrenamiento	25
1.8.10 Auditoria administrativa	27

1.8.11 Capacitación	27
1.8.12 Evaluación del desempeño	28
CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	30
2.0 Introducción	31
2.1 Metodología para la recopilación de información	31
2.2 Análisis muestral	32
2.3 Fundación de la empresa	34
2.4 Aspectos generales	35
2.4.1 Misión	36
2.4.2 Visión	36
2.4.3 Objetivos	36
2.4.4 Estructura organizativa de la empresa	37
2.4.5 Áreas o departamentos sujetas a las capacitaciones administrativas y técnicas	40
2.5 Situación actual de la empresa como cliente	41
2.5.1 Responsables de la coordinación de las capacitaciones	41
2.5.2 Procedimiento para detectar necesidades de capacitación	42
2.5.3 Proveedores de capacitaciones	42
2.5.4 Instituciones de apoyo para las capacitaciones	43
2.5.5 Seguimiento durante el desarrollo de las capacitaciones	43
2.5.6 Evaluación y seguimiento después de las capacitaciones	44
2.5.7 Algunas capacitaciones orientadas al personal administrativo Técnico	44
2.5.8 Capacitaciones realizadas en el año 2004	45
2.6 Situación actual de la empresa como proveedora	45
2.6.1 Responsable de la coordinación de los servicios	46
2.6.2 Servicios de capacitación de la empresa	46
2.6.3 Seguimiento durante el desarrollo de las capacitaciones	46
2.6.4 Evaluación de los conocimientos adquiridos en las	

capacitaciones	50
2.6.5 Evaluación y seguimiento después de las capacitaciones	50
2.6.6 Capacitaciones que se ofrecen en el área administrativa y técnica	51
2.6.7 Capacitaciones que se impartieron en el año 2004	51
2.6.8 Procedimiento para el contrato de instructores o facilitadores que imparten las capacitaciones	53
2.7 Conclusiones sobre el diagnostico actual de la empresa	54

CAPITULO III MECANISMO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.0 Introducción	57
3.1 Detección de necesidades de capacitación	59
3.1.1 Análisis Organizacional	59
3.1.2 Análisis del personal	60
3.1.3 Análisis por puesto de trabajo	64
3.2 Determinación de necesidades de capacitación	70
3.2.1 Detección de necesidades de las capacitaciones por puesto persona	71
3.2.2 Determinación del curso de capacitación	74
3.2.3 Resumen de las capacitaciones	76
3.2.4 Evaluación de proveedor	79
3.4.5 Evaluación al instructor o facilitador	84
3.3 Aplicación de los instrumentos	87
3.5.1 Como cliente	87
3.5.2 Como proveedor	88
3.4 Modelo de aplicación para el establecimiento de necesidades de capacitación	88

CAPITULO IV EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES	96
4.0 Introducción	97
4.1 Evaluación y seguimiento las capacitaciones	98
4.1.1 Evaluación de la reacción	100
4.1.2 Evaluación del aprendizaje	111
4.1.3 Control de asistencia	112
4.2 Aplicación de instrumento a la empresa	114
4.2.1 Como cliente	115
4.2.2 Como proveedor	115
CAPITULO V: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO POST CAPACITACIÓN	116
5.0 Introducción	117
5.1 Evaluación y seguimiento post capacitación	118
5.1.1 Empresa como cliente	120
5.1.2 Empresa como proveedor	135
5.2 Portafolio	144
ESQUEMA GENERAL DE APLICACIÓN DE LAS BASES DEL SEGUIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES E INSTRUMENTOS	147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
Conclusiones	149
Recomendaciones	150
Glosario	151
Referencias Bibliográficas y Fuentes de Consulta	153

ANEXOS	155
Anexo 1 Políticas para apoyar eventos de formación profesional en el marco de la formación continua	156
Anexo 2 Cuestionario guía	162
Anexo 3 Conceptos relacionados con la muestra	167
Anexo 4 Acreditación de instituciones de educación superior	171
Anexo 5 Oferta de capacitaciones	178
Anexo 4 Relación de las normas ISO 9000 y evaluación de la efectividad de las capacitaciones	186

INTRODUCCIÓN

La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Por tal razón en este trabajo de graduación, se establecen las bases del seguimiento del programa de capacitación de una empresa para verificar los resultados obtenidos.

El estudio se realiza en una empresa dedicada a la educación superior universitaria. Esta empresa adquiere los servicios de capacitación para su personal en función de la mejora continua de su organización. El estudio estará enfocado en el personal administrativo y técnico, para el desarrollo, para el desarrollo del tema.

Así mismo la empresa presta servicios de capacitaciones a otras personas e instituciones, por la cual el estudio estará enfocado dentro de dos marcos, como cliente y proveedor de los servicios de la capacitación.

El estudio se determina como la empresa se identifica las necesidades de capacitación, se realiza el seguimiento de las capacitaciones y posteriormente se verifica si los resultados fueron los esperados, en bases a las necesidades que conllevan a implementar un programa de capacitación.

El contenido del trabajo esta estructurado de la siguiente forma:

El capítulo uno está constituido por las generalidades de la empresa: antecedentes del tema, proyección social, objetivos importancia y justificación, alcances y limitaciones, marco histórico, marco conceptual.

En el capítulo dos se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa que recibe y ofrece los servicios de capacitación a otras empresas.

En el capítulo tres se presentan los instrumentos que se utilizan para el establecimiento de la detección de necesidades, por medio del análisis organizacional, análisis del personal, análisis del puesto, instrumentos para evaluar proveedores, instructores o facilitadores.

El capítulo cuatro contiene el establecimiento de las bases del seguimiento durante los programas de capacitación. Se diseñan instrumentos para evaluar al facilitador durante el desarrollo del curso o programa de capacitación, evaluación a los participantes.

El capítulo cinco comprende el establecimiento de las bases de los instrumentos que permiten evaluar las capacitaciones después de los cursos de capacitación recibidos e impartidos por la empresa (post capacitación).

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, glosario, referencia bibliográfica y anexos.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes del tema

En la mayoría de las empresas de nuestro país no se realiza un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). No se establece un procedimiento que determine una evaluación antes, durante y después de la ejecución, para conocer si los resultados de la capacitación fueron los esperados.¹

Algunos problemas al interior de la empresa para ejecutar programas de capacitación son los siguientes:

- Se desconoce la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos para un proceso de capacitación.
- Los empresarios muchas veces no creen en los beneficios de la capacitación, la consideran un gasto, y no como una inversión.
- Los participantes no se interesan en los programas de las capacitación.
- Los programas de capacitación no cumplen con los objetivos.
- No se evalúan los resultados del esfuerzo de los participantes que están en proceso de capacitación.
- No hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después de los cursos.
- No se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto de trabajo.
- Algunos trabajadores no tienen los conocimientos básicos para los cursos o programas de capacitación a desarrollarse.

Por tanto la capacitación se sustenta en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), según los avances de la tecnología, los ajustes estructurales de la economía nacional y mundial, los cambios de productos que se generan, y los servicios a clientes que se ofrecen.

¹ Fuente: Personería de Asesoría de programas de capacitación de empresas – INSAFORP

Algunas situaciones que conllevan a realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):

- Nuevas tecnologías o por situaciones económicas y sociales de la nación, que exige que la empresa haga los ajustes indispensables para no caer en la obsolescencia o ilegalidad.
- Elevados costos de procesos obsoletos.
- Alto índice de desperdicios de material por desconocimiento de técnicas de desaprovechamiento del mismo.
- Alto índice de incidentes o accidentes laborales.
- Errores en los reportes o manejo de la información.
- Elevado número de discrepancias o no conformidades reportadas por auditorías de entidades regulatorias.
- Bajos ingresos por ventas.
- Cambios en procesos dentro de un departamento de la empresa.
- Elevado número de quejas de clientes.
- Nuevas regulaciones en las leyes del país.
- Alto índice de ausentismo del personal.

La capacitación es una inversión relativamente alta para las empresas u organizaciones, cualquiera que sea el giro de las mismas, la cual se tiene que traducir en resultados que sean de beneficios e incrementen la productividad o disminuya los costos.

1.2 Definición del tema

“Establecimiento de las bases de un sistema de seguimiento y auditoría al programa de capacitación de una empresa para verificar los resultados obtenidos”.

1.3 Proyección social

Que las diferentes empresas de El Salvador puedan adquirir mejores servicios de capacitaciones, garantizando mejor personal capacitado, que puedan generar empresas más competitivas, con mejor calidad educacional, brindando un mejor desarrollo al país.

En este trabajo de graduación se establecen las bases para el seguimiento de las capacitaciones que ayuden a la empresa a mejorar los procedimientos para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), determinar las capacitaciones y personal objetivo, verificar los resultados después de las capacitaciones. Con el propósito del aporte al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Se establecerán capacitaciones de mejoras continuas en todas las actividades administrativas y técnicas que existen dentro de toda empresa, con lo cual se podrá llegar a prestar mejores servicios para la sociedad y el desarrollo de un país.

Otra aportación importante, las capacitaciones no deben representar un gasto a la empresa, estas deben de reflejar una inversión.

Además la empresa en estudio tendrá las bases para evaluar los servicios de capacitación como cliente y proveedor.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Establecer las bases que fundamente el desarrollo de un sistema de seguimiento y auditoria mediante el cual se pueda evaluar el aprendizaje y conocimientos adquiridos por el personal objetivo, antes, durante y después de la ejecución de un programa de capacitación.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Diseñar instrumentos o herramientas que permitan diagnosticar la problemática y necesidades de una empresa, que con lleve a curso de capacitación.
2. Diseñar instrumentos o herramientas para conocer las necesidades de las capacitaciones.
3. Establecer instrumentos o herramientas que permitan identificar el personal objetivo de las capacitaciones.
4. Establecer instrumentos o herramientas que permitan seleccionar la empresa proveedora de servicios e instructor o facilitador de las capacitaciones.
5. Establecer instrumentos o herramienta que permitan la recolección de datos para conocer la metodología empleada en las capacitaciones.
6. Establecer mecanismos para medir el nivel de aprendizaje del personal sobre los conocimientos adquiridos durante una capacitación.
7. Establecer mecanismos que midan los resultados del desempeño obtenido después de las capacitaciones.
8. Establecer medidas de acción necesarias si el personal no obtiene los resultados esperados de la capacitación.

1.5 Importancia y Justificación

1.5.1 Importancia

En la actualidad la mayoría de las empresas de El Salvador no cuentan con un sistema que determine la efectividad de los resultados y la inversión realizada en las capacitaciones. Se conforman con planear y ejecutar las capacitaciones, tanto nacionales como en el extranjero, pero no en revisar que pasa después de las mismas. Estas, a pesar de que aparentemente representan un costo para las empresas, resultan ser en realidad una inversión, debido a que el retorno que se debe de esperar radica en las razones por las que se invirtió tiempo y dinero, y desaparezcan o se modifiquen en resultados.

Por ejemplo:

- 1.- Mejor servicio al cliente
- 2.- Aumento en la producción
- 3.- Aumento en las ventas
- 4.- Mejor manejo de la información administrativa
- 5.- Aumento en la productividad laboral
- 6.- Nuevas técnicas administrativas
- 7.- Bajo índice de desperdicios de material
- 8.- Bajo índice, de incidentes o accidentes
- 9.- Bajos costos de mantenimiento
- 10.- Cero productos defectuosos
- 11.- Cambios en la organización
- 12.- Cambios en las políticas gubernamentales

Por estas razones se debe obtener beneficios de calidad que contribuyan a la empresa a desarrollarse en forma más competitiva.

Dentro de este estudio se propone la importancia de un adecuado procedimiento del Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), evaluación de los proveedores e instructores de las capacitaciones, para determinar si se cumple con los objetivos, en base a las necesidades de la empresa.

El trabajo de graduación establecerá las bases de un seguimiento y auditoria de las capacitaciones para verificar los resultados obtenidos.

1.5.2 Justificación

Las empresas en El Salvador, planifican, programan, controlan, retroalimentan y modifican ciertas actividades que van orientadas a la producción, nuevas tecnologías, servicio al cliente, aumento en las ventas, entre otras.

Para el Ingeniero Industrial como profesional es importante que estas actividades funcionen de manera óptima dentro de la organización de toda empresa. El Ingeniero Industrial debe estar comprometido que existan programas de mejoramiento que busque el desarrollo de toda empresa.

Es muy probable que las capacitaciones en las empresas estén enfocadas nada más en saber que es lo que hace falta para que la persona aprenda a producir, pero no a saber, si lo que aprendió realmente es lo que necesita o si al asistir a las capacitaciones realmente aprendió.

Por tanto se debe establecer un seguimiento y auditoria de los programas de capacitaciones que permitan verificar los resultados obtenidos y conocer si realmente se están cumpliendo con los objetivos que llevaron a la empresa a las necesidades de los cursos o programas de capacitación.

El Ingeniero Industrial adquiere técnicas y conocimientos durante el desarrollo de su carrera profesional que permitirán establecer la bases del seguimiento y auditoria de los programas de capacitación de una empresa para verificar los resultados obtenidos.

Algunas de las técnicas utilizadas pueden ser:

- Comportamiento Organizacional
- Organización y Métodos
- Análisis de Procesos
- Modelos matemáticos

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcances

1.- Se establecerán las bases para el seguimiento y auditoria de las capacitaciones administrativas y técnicas de la empresa educativa de nivel superior universitaria en El Salvador con el propósito de evaluar la efectividad de las mismas.

2.- Las bases se establecerán para que las empresas puedan realizar un diagnostico y seguimiento a las capacitaciones administrativas y técnicas de su personal.

3.- Se establecerá un procedimiento que permita a la empresa como proveedora realizar un seguimiento a personas o empresas que demanden los servicios de capacitación.

4.- Se establecerá en este trabajo de graduación una propuesta de solución a la falta de seguimiento y evaluación de los programas de capacitación administrativa y técnica en las empresas de El Salvador.

5.- Que las diferentes empresas Salvadoreñas puedan realizar acciones para determinar las necesidades de capacitación.

1.6.2 Limitaciones

1.- El estudio se realizará en una empresa de educación superior universitaria en El Salvador.

2.- El estudio estará enfocado al personal administrativo y técnico.

3.- Disponibilidad de información acerca de los cursos o programas de capacitación de la empresa.

4.- Se establecerán las bases y mecanismos para evaluar el seguimiento y auditoria antes, durante y después de las capacitaciones, pero no se llevará a cabo una medición práctica.

1.7 Marco Histórico

1.7.1 Historia y desarrollo de la formación profesional

En El Salvador, como en todos los países del mundo, desde tiempos ancestrales la enseñanza de artes, oficios y manualidades se transmitía de padres a hijos, especialmente en el caso de familias numerosas y donde todos los miembros desempeñaban el mismo oficio.

Posteriormente se formaron gremios de especialidades, los cuales regularon la enseñanza de sus oficios respectivos en lo referente a la duración de la capacitación o formación profesional; en ellos se establecieron tres categorías: aprendiz, oficial y maestro, sistema que se estableció en El Salvador durante la colonia.

Fue en el año de 1913, que se legisló sobre la capacitación de mano de obra, año en el que fue decretada la Ley de Aprendizaje de Artes Mecánicas y Manuales, creándose posteriormente la Escuela Nacional de Artes y Oficios, la cual dejó de funcionar a principios de los años treinta por falta de fondos presupuestarios. Años después fue fundada la Escuela Vocacional República de Francia en San Salvador, en la que se capacitaron centenares de señoritas en corte y confección, bordado a mano y a máquina, floristería y otras manualidades.

Por el decreto Ejecutivo No 387, de fecha 1º de enero de 1962, fue creado el departamento Nacional de Aprendizaje, integrado en forma tripartita por nueve miembros así: tres representantes del sector público, tres del sector patronal y tres del sector de los trabajadores.

En 1971 se reestructuró el ministerio de trabajo y prevención social, pero fue en 1972 cuando el departamento nacional de aprendizaje pasa a ser parte del departamento nacional de mano de obra, teniendo en ese entonces como servicios básicos la formación profesional acelerada, extensión y tecnología sobre oficios.

En 1977, una misión de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) realizó un diagnóstico sobre la situación de la formación profesional en El Salvador. Como resultado de ese estudio, el 15 de diciembre de 1977 nace el consejo nacional de formación profesional por Decreto Ejecutivo N° 33, estableciéndose como órgano asesor un comité técnico fue la de realizar los estudios necesarios que condujeran a establecer una política de empleo y de capacitación de recursos humanos.

Mediante un convenio de préstamo suscrito en 1978 entre el Gobierno de El Salvador a través del ramo de Trabajo y Prevención Social, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento BIRF, se obtuvieron los fondos para capacitar los recursos humanos y técnicos.

Como resultado de los estudios realizados, el comité técnico con la asesoría de OIT presentó en 1980 un proyecto de ley de creación del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), sin embargo nunca paso a discusión a la Asamblea Legislativa.

En las décadas de los ochentas y noventa debido a la rigidez de las Instituciones de Formación Profesional en cuanto a no poder contar con conceptos, formas y métodos de formación profesional y menos aun, llegar a establecer innovaciones como las que demanda el desarrollo económico, surge una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (ONG'S) que se dieron a la tarea de generar acciones de formación profesional y de capacitación técnica.

El 18 de noviembre de 1991, se emite el decreto ejecutivo N° 64, mediante el cual se deroga el decreto ejecutivo N° 33, que contenía la creación el consejo de formación; y se da creación a la comisión de formación profesional.

La comisión tuvo como objetivo fundamental apoyar las acciones tendientes a la creación del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP, como una

institución autónoma, y además elaboro el anteproyecto de la ley de formación profesional con el objeto de someterla a la aprobación de la Asamblea Legislativa.

La Comisión de Formación Profesional logro uno de los grandes objetivos propuestos al ser aprobada la Ley de Formación Profesional, mediante el Decreto Legislativo N° 554, emitido el 2 de junio de 1993. Donde posteriormente se instalo el primer Consejo Directivo del INSAFORP, que con base más consistente y una política de formación profesional (Ver anexo 1, página 156) bien establecida ha comenzado a estructurar las bases de El Salvador, donde el INSAFORP es el ente rector, normador y coordinador.

Actualmente, la Formación Profesional en El Salvador se lleva a cabo a través de centros colaboradores, los cuales conjuntamente con el INSAFORP coordinan, planifican y programan las acciones de formación que se llevarán a cabo en un periodo determinado, estas acciones se realizan a través de modalidades y modos de formación que cada centro colaborador posee, además de contar con la acreditación de programas de formación.

1.8 Marco conceptual

1.8.1 Sistemas formales y no formales de la educación

Tanto en los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo se considera que el sistema educacional así como el sistema de educación profesional son actividades esenciales en el desarrollo económico y social.

Sistema formal de la educación

En el sistema formal de la educación es un concepto que cubre el conjunto de expectativas, vías y medios de educación que permite a cada persona desarrollar sus aptitudes y aspiraciones, según un proceso que se prolonga durante la vida.

En otras palabras, la educación técnica como modalidad de la educación media es un fin en si misma. Procura desarrollar al hombre en todas sus dimensiones: culturales, físicas y espirituales. Este sistema es desarrollado a través de: escuelas, colegios tecnológicos y universidades en los niveles medios.

Sistema no formal de la educación

El sistema no formal de la educación llamada también capacitación es toda forma de enseñanza sistemática destinada a trabajadores, aprendices y adultos teniendo por fin prepararlos o readaptarlos para ejercer un empleo, sea o no por primera vez, o para que obtengan un ascenso profesional en cualquier rama.

1.8.2 Tipos de necesidades de capacitación

Existen dos tipos de necesidades para planificar las capacitaciones: Necesidades Manifiestas y Necesidades Encubiertas.

Necesidades Manifiestas

Las necesidades manifiestas, son de carácter evidente, son establecidas en base al sentido común, y no requieren la utilización de herramientas o instrumentos complicados. Puntos claves de las necesidades:

- Situación y movimiento del personal
- Cambios tecnológicos o de sistemas administrativos

Necesidades Encubiertas

Las necesidades encubiertas son aquellas que no son obvias, no son fáciles de detectar y requiere realizar una investigación, no complicada pero si con la ayuda de herramientas e instrumentos.

Los hechos más frecuentes de este tipo de necesidades están relacionados con la producción, la organización, la conducta y las actitudes de los empleados.

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores?. En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación.

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o programas más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes. Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

El DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa u organización.

1.8.3. Detección de Necesidades de Capacitación

¿Qué es el DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa u organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

¿Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar.

Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos y de organización
- Planes de expansión de la empresa
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio)

Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).

Registro de información. Es necesario contar con instrumentos que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura.

¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, políticas, métodos o técnicas
- Cambios de función o de puesto de trabajo
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

1.8.4 Procedimiento de un sistema de capacitación

Cuando se realiza un proceso de capacitación se debe tener en cuenta que existe un sistema que contiene: entrada, procesamiento, salida y retroalimentación.

(Ver figura 1.1)

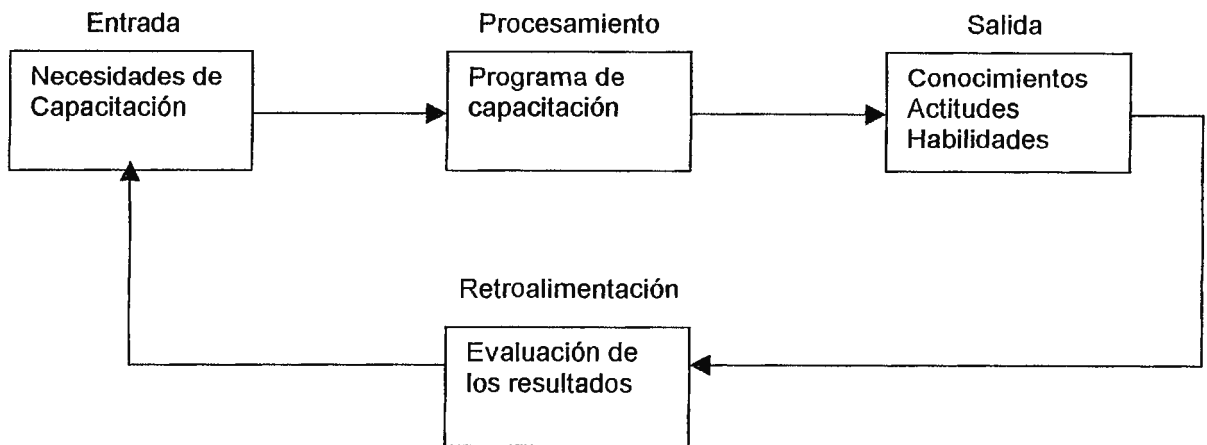


Figura 1.1: Sistema de capacitación.²

- **Entrada:** Identificación del problema que se desea mejorar por medio de la capacitación.
- **Procesamiento:** Proceso de aprendizaje individual del programa de capacitación.
- **Salida:** Personal capacitado, Objetivo deseado por la organización.
- **Retroalimentación:** Evaluación de los resultados de la capacitación.

1.8.5 Adiestramiento

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de

² Administración de recursos humanos-Adalberto Chiavenato Quinta Edición, Pág. 560.

desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

1.8.6 Desarrollo Profesional

Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

Diferencias entre capacitación y desarrollo profesional

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

Cuadro 1.1: Diferencia entre capacitación y desarrollo.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas. (Ver cuadro 1.1.)

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

1.8.7 Responsables de la capacitación

El éxito de la capacitación depende de las áreas y del personal involucrado en el desarrollo de la capacitación.

Alta Gerencia

Los gerentes de la empresa de más alto nivel deben apoyar y aprobar los programas de capacitación autorizando el presupuesto para la ejecución. Los gerentes son los que saben hacia donde serán dirigidos los programas de capacitación.

Una vez establecidas las políticas, las normas la responsabilidad de ejecutarlos depende de otros niveles administrativos.

Recursos Humanos

El gerente de recursos humanos o el jefe de departamento de capacitación, es la persona que tiene la responsabilidad directa de los programas de capacitación de la empresa.

Dicha persona deberá estudiar y considerar las políticas y normas de capacitación formuladas por la alta gerencia, la planificación, coordinación, diseño. Analizar y definir la cultura de la organización que solicita el proceso y su comportamiento histórico y actual, en relación a hábitos vinculados a la capacitación. Es el (la) encargado (a) de la gerencia de recursos humanos o de la capacitación, tiene la

responsabilidad de identificar y detectar las necesidades para ejecutar los programas de capacitación, como también dar seguimiento y auditar los programas de capacitación antes, durante y después la efectividad de las mismas.

Jefes Inmediatos

Deben de contribuir en el análisis de los puestos de trabajo para poder identificar las necesidades de las capacitaciones, una vez establecido el programa, la efectividad del mismo dependerá en gran parte de los esfuerzos de los gerentes y jefes por ayudar a sus subordinados. Los jefes deben estar conscientes de los beneficios que traerá para la organización el programa de capacitación deben de conocer los objetivos que la empresa se ha planteado en la capacitación.

Participantes

Es de suma importancia que los participantes que se han identificado en la detección de las necesidades y que van a recibir el curso de capacitación conozcan con anterioridad los objetivos de la capacitación y estén mentalmente dispuestos y positivos para el desarrollo del programa de capacitación, deben de participar en las diferentes evaluaciones que se hacen durante el desarrollo programa, así como también aplicar lo aprendido de forma eficiente y eficaz en cada puesto de trabajo. Si los trabajadores no tienen una actitud apropiada y están dispuestos a recibir la capacitación de manera receptiva, el plan fracasará. El programa será efectivo en la medida que los empleados tengan una buena disposición hacia el mismo.

Proveedores

Juegan un papel importante en el desarrollo de los programas de capacitación. Los proveedores de servicios de capacitación deben de cumplir con los objetivos que plantea la empresa a ellos se les realizan pruebas escritas que determinan dichos objetivos.

Facilitador

El facilitador, por ser un profesional con autonomía dentro de la empresa, debe de conocer los objetivos del programa de capacitación que tienen la empresa y se espera que desarrolle de manera eficiente y eficaz y cumpla los objetivos planteados por la empresa.

1.8.8 Evaluación

Es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras. (UNICEF. 1992)

La evaluación de programas y proyectos es un instrumento de gestión. Es un proceso de duración determinada que trata de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos concluidos en curso. La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientaciones a los encargados de tomar decisiones y administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué. La evaluación generalmente tienen por objeto determinar: a) la pertinencia, b) la eficiencia, c) la eficacia, d) el impacto y e) la sostenibilidad. (FNUAP. 2001)

Es un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización de los programas y proyectos sociales. Su finalidad es generar información, conocimientos y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de

decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, resultado e impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias.

La evaluación no debe ser considerada como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los distintos actores involucrados aprender y adquirir experiencia de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa o proyecto y garanticen mejores resultados e impactos.

¿Cuál es la concepción de la evaluación que se considera?

La evaluación es un proceso:

- Permanente
- Sistemático
- De aprendizaje
- Generador de información relevante para la toma de decisiones

¿Para qué se evalúa una capacitación?

La evaluación tiene la finalidad de retroalimentar la gestión de la capacitación, suministrando información para tomar decisiones con respecto a:

- Consistencia de la planificación de la capacitación.
- Viabilidad y sustentabilidad de los objetivos y actividades del proyecto.
- El cumplimiento de las acciones y los resultados de la capacitación que se plantearon según el cronograma y la inversión previstos.
- La perspectiva de los beneficiarios y de la empresa que ejecuta la capacitación acerca de los procesos y los resultados del mismo.

- La eficacia, eficiencia y calidad de los resultados; así como los impactos que generan los programas.
- La modificación de lo planificado.
- El redimensionamiento de la cobertura del programa.

Tipos de evaluación que se utilizan en el sistema

Por Seguimiento (Monitoreo)

Es la supervisión periódica de la ejecución de una actividad que busca establecer el grado en el cual las entregas de insumos, horarios de trabajo, otras acciones requeridas y productos esperados cumplen con lo anticipado, para que se puedan tomar acciones oportunas para rectificar las deficiencias detectadas. (UNICEF. 1992)

Es una función administrativa constante cuyo objetivo primordial es proporcionar a los administradores y principales interesados retroalimentación sistemática e indicaciones tempranas de los progresos registrados o la falta de progreso en cuanto al logro de los resultados previstos. El seguimiento observa la evolución del desempeño o la situación real respecto a lo planificado o previsto de acuerdo con normas determinadas previamente. (FNUAP. 2001)

Es el análisis periódico de la ejecución del programa social con el objeto de establecer el grado en que las tareas y las actividades de cada componente, el cronograma de trabajo, las prestaciones y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Gracias a este control se pueden detectar deficiencias e incongruencias, y corregir o planificar oportunamente (Banco Mundial-UNESCO).

Finalidad del Seguimiento o Monitoreo

Proporcionar información permanente a los responsables y técnicos del programa acerca del grado de ejecución de las actividades del mismo, la forma de utilización de los recursos disponibles y el nivel de logros de los resultados esperados.

Facilitar a través de lineamientos claros, la tarea de modificar lo anteriormente planificado.

En este punto se analiza: efectividad, eficacia y eficiencia.

Efectividad: Relación entre las metas alcanzadas y las metas planificadas.

Eficacia: Relación entre las metas alcanzadas y el tiempo previsto, respecto a las metas previstas y el tiempo real.

Eficiencia: Mide los resultados alcanzados en relación con los costos y tiempos planificados.

Por evaluación de impacto

Es el análisis que permite conocer si la ejecución del programa ha generado cambios en las condiciones de vida de la población beneficiaria.

Los resultados de la evaluación de impacto están dirigidos a proveer información útil como insumo para tomar decisiones acerca de su continuación, expansión.

Preguntas a las cuales responde la evaluación de impacto

- ¿Se produjeron modificaciones en los indicadores del problema que dio origen al programa social?
- ¿En que medida se produjeron esos cambios?

- ¿La modificación fue generada por las actividades ejecutadas y los objetivos específicos logrados con el programa?

1.8.9. Métodos y Técnicas de Entrenamiento

Existen muchas formas de impartir entrenamiento, pero según el enfoque de Sikula y McKenna (1992), los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

a. Adiestramiento en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.

b. Escuela vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

c. Demostración y Ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el por qué y el cómo del trabajo.

d. La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.

e. El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se

establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.

f. Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.

g. Otros métodos de capacitación. Es imposible identificar y clasificar todos los métodos y técnicas que se emplean para capacitar a las personas.

En la Figura 1.2 se muestra los métodos de capacitación descritos. Las diferentes formas y tipos de métodos de capacitación de empleados están altamente relacionadas, por lo cual, es difícil decir que si un empleado usa un solo método o varios métodos.³

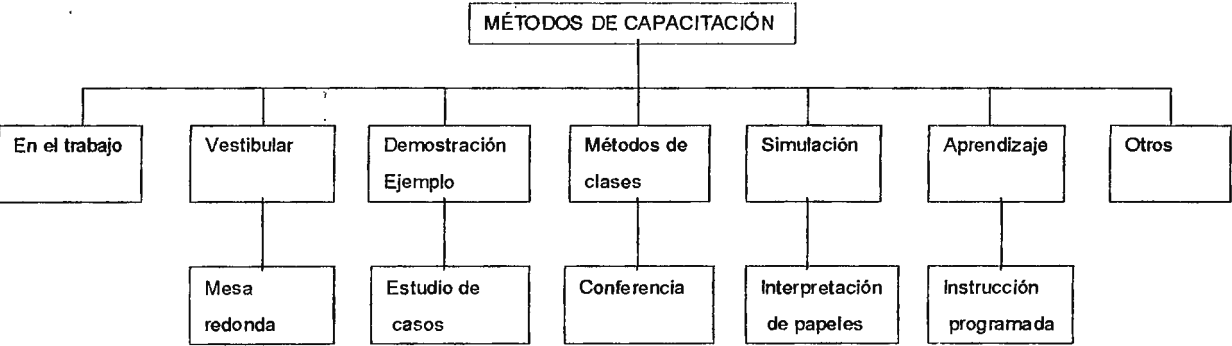


Figura 1.2: Métodos de capacitación.

³ Tomado de administración de personal de Sikula, A. y McKenna, J.F. 1992 (Pág.158)

1.8.10 Auditoria administrativa

Puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución, sistema, sección de gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planos y objetivos, sus métodos y controles, sus formas de operación y sus facilidades humanas y físicas.⁴ Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y permite obtener una evaluación de la administración:

La auditoria administrativa es la revisión objetiva metódica y completa, como de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la empresa.

1.8.11 Capacitación

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que han sido asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se pretende que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

⁴ William P. Leonard.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

1.8.12 Evaluación del desempeño

A manera de marco conceptual. La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una institución, en relación con su trabajo individual y teniendo en cuenta el plan de desarrollo institucional. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales:

- a) Es un procedimiento continuo que abarca todas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.

- b) Es un procedimiento sistemático, ya que tanto los factores que se van a evaluar como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están sistematizados en un manual idéntico para todos los miembros de la organización. Se busca así no sólo objetividad, sino también, que todos conozcan las bases de la evaluación.

- c) Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización y no sólo a un área o departamento.

- d) Es un procedimiento en cascada, ya que consiste en un sistema en el que cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus colaboradores directos: cada uno de éstos, a su vez, evalúa a sus propios colaboradores y así sucesivamente

e) Es un procedimiento de expresión de juicios, tratando que se hagan de una manera sistemática y constructiva, hacer conocer aquellos sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementarán las posibilidades de promoción y desarrollo del evaluado.

f) Es un procedimiento centrado en el trabajo individual, en donde se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización, exclusivamente en relación con su puesto de trabajo.

g) Es un procedimiento con óptica histórica, con la finalidad principal de mejorar la gestión mediante el reconocimiento de los logros obtenidos.

h) Es un procedimiento con óptica prospectiva, ya que considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro a la organización, y al identificar aspectos susceptibles de mejora en su actuación, se convienen medidas que permitan un mejor desempeño futuro y el logro de las metas personales del evaluado.

i) Es un procedimiento cuya finalidad no es la fiscalización a pesar de ser un acto de control. No se trata de descubrirlo que se ha hecho mal para aplicar un correctivo, sino descubrir lo que se ha hecho bien para felicitar por ello.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.0 Introducción

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa que recibe y ofrece los servicios de capacitación dedicada a la educación superior universitaria en El Salvador.

El estudio estará enfocado en determinar los mecanismos que emplea para establecer las necesidades de capacitación requeridas por el personal administrativo y técnico de la empresa, con el objeto de obtener un mayor criterio de conocimientos, actitudes y habilidades en el desarrollo de sus funciones en sus puestos de trabajo.

También se determinará si la empresa realiza un proceso de seguimiento de las capacitaciones realizadas con el fin de verificar el logro de objetivos, que permitan el crecimiento y desarrollo laboral de toda empresa.

2.1 Metodología para la recopilación de información

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa como cliente y como proveedor se realizó una investigación de campo por medio de entrevistas, la información se obtuvo por la administración de cuestionarios (ver anexo 2 Pág. 162). El objetivo de la entrevista es obtener información de carácter general de la empresa, así como también identificar los mecanismos utilizados en la detección de necesidades de capacitación, conocer si tienen un procedimiento de seguimiento y evaluación de las capacitaciones antes, durante y después de los cursos o programas de capacitación.

La entrevista está dirigida al personal que labora en la empresa encargado de la coordinación de las capacitaciones.

- Jefe de recursos humanos (como cliente)
- Coordinadora de capacitaciones (como proveedor)

2.2 Análisis muestral

Determinación del universo

Para establecer el universo se realizó listado de empresas dedicadas a la educación universitaria superior en El Salvador, que tienen las características necesarias para brindar la información requerida sobre las capacitaciones. (Ver anexo 3, Pág. 167)

Listado de instituciones de educación superior universitaria.⁵

1. Universidad Albert Einstein
2. Universidad Autónoma de Santa Ana (UNASA)
3. Universidad Capitán General Gerardo Barrios (UCGB)
4. Universidad Católica de Occidente (UNICO)
5. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)
6. Universidad Cristiana de Las Asambleas de Dios (UCAD)
7. Universidad de El Salvador (UES)
8. Universidad de Oriente (UNIVO)
9. Universidad de Sonsonate (USO)
10. Universidad Don Bosco (UDB)
11. Universidad Dr. Andrés Bello (UNAB)
12. Universidad Dr. José Matías Delgado (UDJMD)
13. Universidad Evangélica de El Salvador (UEES)
14. Universidad Francisco Gavidia (UFG)
15. Universidad Leonardo Da Vinci (ULDV)
16. Universidad Luterana Salvadoreña (ULS)
17. Universidad Modular Abierta (UMA)
18. Universidad Monseñor Oscar Arnulfo Romero (UMOAR)
19. Universidad Nueva San Salvador (UNSSA)
20. Universidad Panamericana (UPAN)

⁵ Ministerio de Educación – Gobierno de El Salvador www.mined.gob.sv

21. Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED)
22. Universidad Politécnica de El Salvador (UPES)
23. Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer (USAM)
24. Universidad Salvadoreña Isaac Newton (USIN)
25. Universidad Técnica Latinoamérica (UTLA)
26. Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)

Criterios de selección del universo

Acreditación: Se tomo en cuenta que para seleccionar la institución de educación superior en estudio esta debería de obtenga el titulo de institución acreditada. (Anexo 4, Pág. 171)

Al aplicar este criterio se redujo el universo a 6 instituciones, que se consideran las más representativas en calidad académica de educación superior.

1. Universidad Católica de Occidente (UNICO)
2. Universidad Centroamérica José Simeón Cañas (UCA)
3. Universidad Don Bosco (UDB)
4. Universidad Dr. José Matías Delgado (UDJMD)
5. Universidad Francisco Gavidía (UFG)
6. Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)

Determinación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizo tipo de muestreo no probabilístico, donde el criterio de selección es subjetivo o por conveniencia.

Criterios de selección de la muestra

Ubicación Geográfica: Por accesibilidad, se determino que la empresa en investigación este ubicada en el área metropolitana de Soyapango.

Que la empresa requiera y ofrezca servicios de capacitación: Que la empresa requiera de capacitaciones para brindar servicios académicos y administrativos eficientes. Además que la empresa ofrezca servicios de capacitación a personas, empresas o instituciones que demanden cursos, seminarios o programas de capacitación.

Infraestructura: Es importante que la empresa tenga todas las instalaciones necesarias por el hecho que, se necesita mayor cantidad de recursos para administrarla y sostenerla.

Organización: Es importante que la empresa tenga establecida una estructura organizacional, para conocer hacia donde esta orientada su visión y misión como empresa.

2.3. Fundación de la empresa

La empresa surge como resultado de la preocupación por la formación integral de los jóvenes. Su fundación el 8 de marzo de 1984 fue la culminación de los esfuerzos.

En mayo de 1985 tuvo su inicio la actividad académica a través de dos facultades Ciencias y Humanidades e Ingeniería.

El desarrollo de la empresa no solo se produjo a través de la adquisición de un nuevo y espacioso campus a partir del año 1992, sino principalmente a través de su incorporación integrada a un nuevo modelo.

En los años recientes la empresa, a la vez que ha consolidado físicamente, también ha expandido sus servicios educativos a través de nuevas carreras, en la facultades de ingeniería, estudios tecnológicos, ciencias económicas, y con la apertura de la primera carrera a nivel de post-grado, en la facultad de ciencias y humanidades, maestría en diseño gráfico.

La proyección de la empresa también se ha generado a través de un particular modelo de vinculación con la empresa salvadoreña, manifestado en una amplia proyección científica, técnica y formativa. A esto se le agrega la labor de proyección social que la universidad ha consolidado en años reciente, particularmente a favor del sistema hospitalario del país y del sector educativo.

Hoy, desde su ubicación social y geográfica, la empresa sigue proyectando su futuro de servicio educativo y profesional a favor del desarrollo humano y socioeconómico del país.

2.4 Aspectos generales de la empresa

El proceso de la globalización, los acercamientos entre las distintas instituciones de educación superior son cada vez más imprescindibles, debido al avance de las comunicaciones y a las características de una sociedad mundial interdependiente y solidaria.

La empresa por ser una identidad de servicios educativos tiene convenios que ayudan al crecimiento de la empresa y del país, por ejemplo:

- Formación o capacitación del personal académico, técnico y administrativo.
- Asesoría técnica.
- Intercambio de profesores y especialistas.

- Prestación de servicios académicos, científicos, tecnológicos y proyectos sociales o de investigación.
- Investigación aplicada.

2.4.1 Misión

Brindar servicios cualificados de educación superior, científica y tecnológica con una sólida base humanística al servicio de las personas, con énfasis en los jóvenes más pobres, que les capacite para ser protagónicos frente a las necesidades cambiantes de la sociedad, iluminados por el evangelio.

2.4.2 Visión

La empresa dispone de una amplia oferta académica y especialidades científico-técnicas muy pertinentes al desarrollo nacional; una calidad educativa y humana superior al promedio nacional; altos niveles de cobertura estudiantil con elevada representación de estudiantes de escasos recursos económicos; adecuada sostenibilidad económica para su eficiente funcionamiento y desarrollo; y alta competitividad de sus estudiantes y graduados, así como los servicios científico-tecnológicos en el contexto nacional e internacional, con lo cual busca incrementar su participación en el desarrollo económico y social de El Salvador.

2.4.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa tienen la finalidad de especificar los resultados esperados en sus funciones principales: docencia, investigación y proyección social, se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse los objetivos se desarrollan en base a políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas como capacitaciones:

- Contribuir a formar ciudadanos capaces de servir a la comunidad mediante la ciencia, el ejercicio profesional, la difusión de la cultura y la conciencia de solidaridad.
- Estudiar, promover y desarrollar la transmisión del conocimiento científico y cultural.
- Formar académicamente en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en las ciencias, artes y técnicas.
- Impulsar la superación de la persona humana en todas sus dimensiones, consciente de su protagonismo en la búsqueda del bien común.
- Desarrollar todas aquellas actividades conexas o de extensión en relación con sus objetivos.

2.4.4 Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizativa de la empresa en estudio es una división ordenada y sistemática de cada una de sus unidades de trabajo.

Estructura orgánica de la empresa de educación superior universitaria. (Figura 2.1)

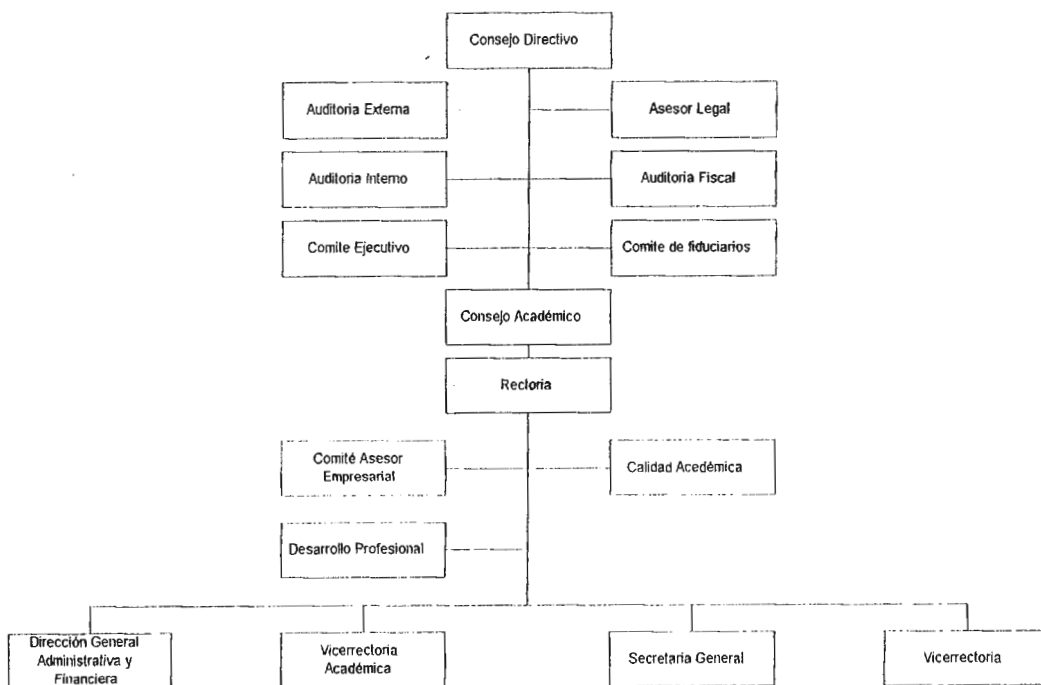


Figura 2.1: Organigrama de la empresa

Organigrama por áreas

Dirección general administrativa y financiera

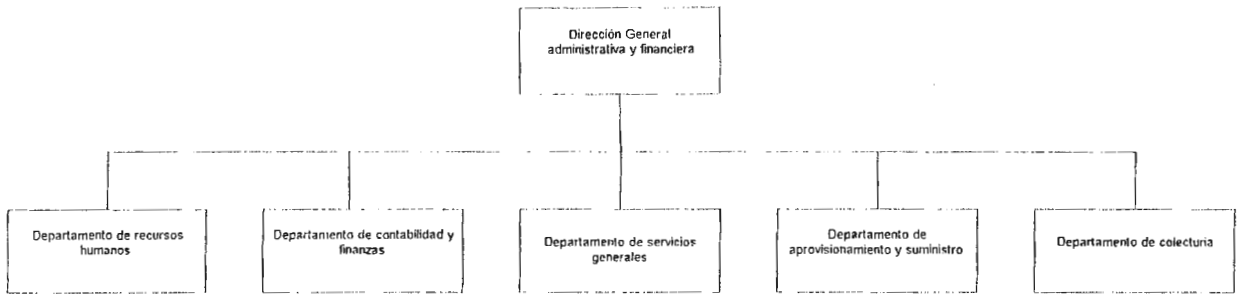


Figura 2.2: Organigrama Dirección general administrativa y financiera

Vicerrectoría Académica

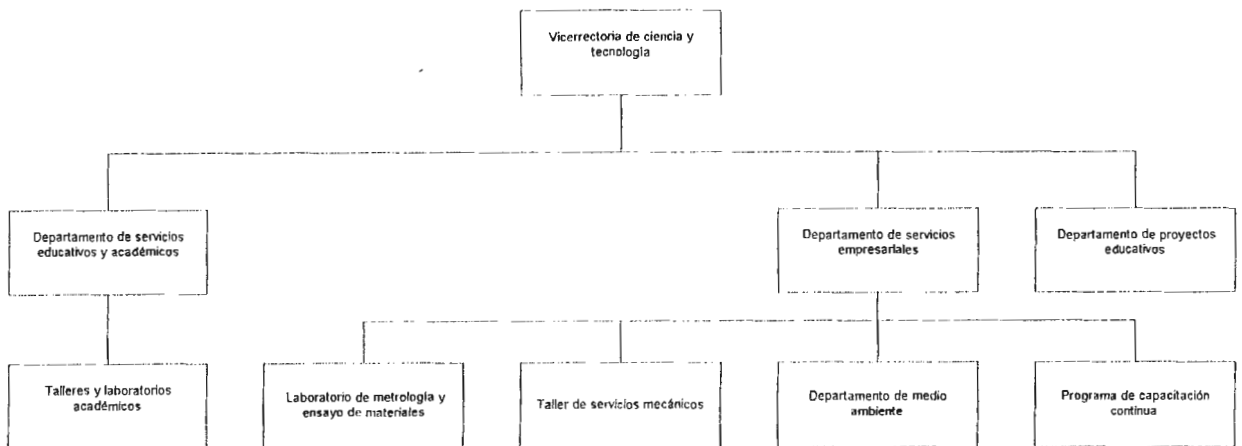


Figura 2.3: Organigrama Vicerrectoría Académica

Secretaria General



Figura 2.4: Organigrama Secretaria general

Vicerrectoría de ciencia y tecnología.

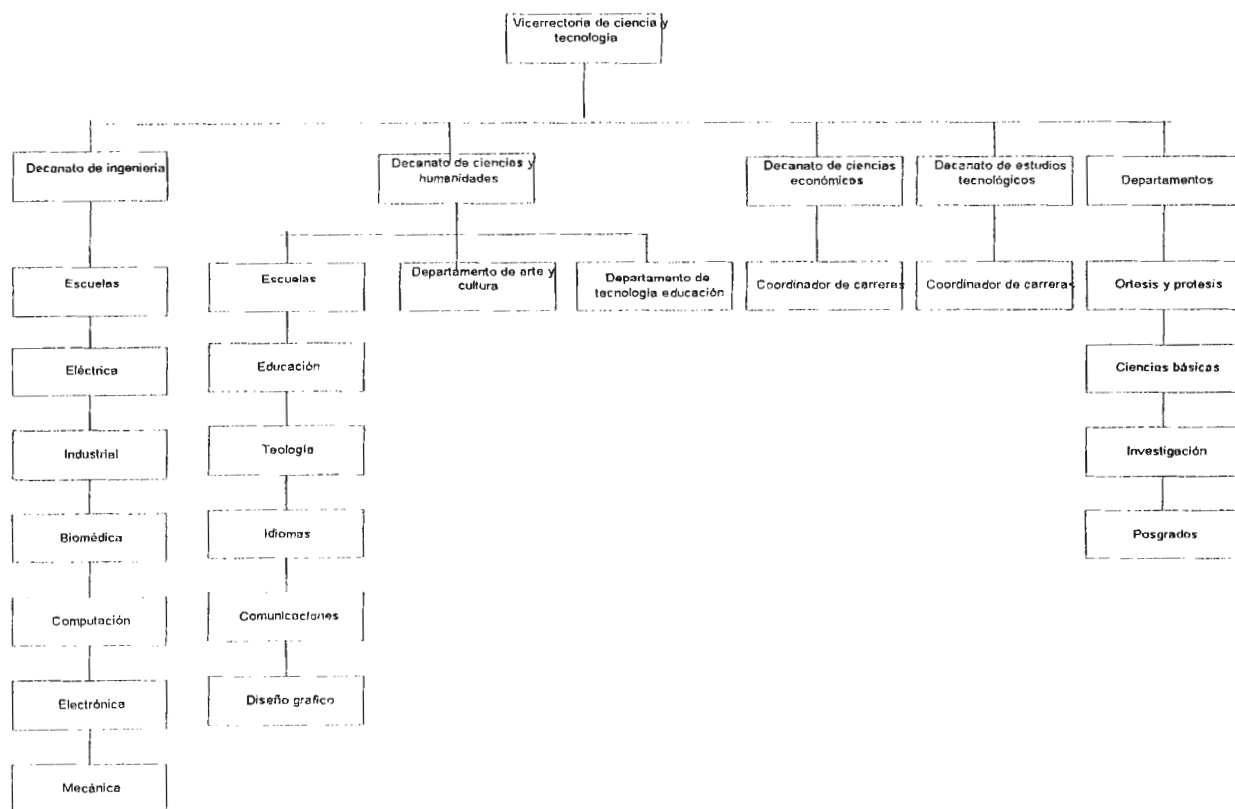


Figura 2.5: Organigrama Vicerrectoría de ciencia y tecnología.

2.4.5 Áreas o departamentos sujetas a las capacitaciones administrativas y técnicas.

La empresa cuenta con diferentes departamentos administrativos y técnicos, que con su labor facilitan el desarrollo de los procesos al interior de la misma y de su proyección en la zona de influencia. A continuación se explica la descripción de cada uno de ellos.

Departamento de Servicios Educativos y Académicos

Es la Unidad del Centro de Investigaciones y Transferencia de Tecnología (CITT) responsable de la administración de los laboratorios y talleres, tanto para servicios internos como externos a la empresa.

Departamento de Investigación

Se responsabiliza de la coordinación del desarrollo de las investigaciones en la empresa, así como de la gestión de fondos para la ejecución de los mismos.

Departamento de Administración Académica

Se responsabiliza de llevar el control y el seguimiento del estudiante desde que ingresa a la universidad hasta que se gradúa y de mantener actualizado su expediente académico. Además, prepara y suministra toda clase de reportes estadísticos que permitan al Consejo Académico la lectura y análisis del estado académico de los estudiantes.

Administración General

Administrativa y Financiera. Este Departamento es el responsable de planificar, dirigir, coordinar y evaluar la marcha y desarrollo financiero de la Universidad.

Departamento de Recursos Humanos

Junto con todos los Departamentos tiene la función de motivar, apoyar y regular el ambiente y las relaciones de trabajo en la Universidad. Esto lo logra a través de su gestión en áreas de especialidad funcional.

Departamento de Servicios Empresariales

Se responsabiliza de la promoción y venta de servicios académicos, de educación continua y tecnológica, así como de su ejecución y supervisión para evaluar la calidad del servicio que se está ofreciendo, garantizando, así, la satisfacción de los clientes atendidos. Asimismo establece los mecanismos necesarios para dar seguimiento al logro de metas y objetivos del departamento.

Centro de Tecnología de la Información y de la Comunicación (CTIC)

Su función principal es el desarrollo de la investigación formal e informal, así como de las tecnologías de información y comunicación.

2.5 Situación actual de la empresa como cliente

El diagnóstico de la empresa como cliente permite establecer los mecanismos que posee ésta para la detección de necesidades, verificación y seguimiento de las capacitaciones.

2.5.1 Responsables de la coordinación de las capacitaciones

La persona responsable de gestionar y tramitar las capacitaciones al personal que labora en la empresa es el jefe del departamento de recursos humanos y la asistente a la jefatura.

El departamento tiene dentro de sus propósitos mantener actualizado al personal y apoyarlo en el desempeño de su trabajo a través de seminarios, charlas, talleres especializados orientados al personal administrativo, técnico.

2.5.2 Procedimiento para detectar necesidades de capacitación

La empresa para identificar las necesidades cuenta con un procedimiento que aplica un formulario para poder establecer con más claridad el tipo de capacitaciones*.

Objetivo del formulario: Conocer las fortalezas y debilidades que tienen las personas que laboran en la empresa.

Procedimiento para detectar las necesidades de capacitación

No.	Actividad	Responsable
1	Envía formulario de necesidades de capacitación a jefaturas de las áreas administrativas.	Recursos humanos
2	Devuelven formulario lleno con las necesidades de capacitación luego de haber dialogado con el empleado.	Jefaturas
3	Realiza consolidado de necesidades de capacitación. Elabora cuadros por áreas (administrativa, técnica, mercadeo, etc.) Envía el plan de capacitación para revisión y aprobación.	Recursos humanos
4	Recibe el plan de capacitación, revisa y aprueba Devuelve a recursos humanos el plan de capacitación aprobado para ser tramitado y ejecutado	Secretaria general
5	Recibe plan de capacitación aprobado Prepara copia para administrador Ejecuta plan de capacitación durante el año de aprobación	Recursos humanos

2.5.3 Proveedores de capacitación

La persona encargada de las capacitaciones posee una base de datos de proveedores de capacitaciones que le permite seleccionar proveedores de carácter interno o externo.

* Propiedad y de uso privado de la empresa

- Internos: Personal que labora dentro de la empresa con conocimientos y experiencia en funciones técnicas y administrativas.
- Externos: Se solicita el servicio de proveedores externos siempre y cuando la empresa no tenga personal calificado, apto para impartir las capacitaciones en el área administrativa.

2.5.4 Instituciones de apoyo para las capacitaciones

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) es ente que está más vinculado con la empresa, sirve como mediador para hacer contacto con los proveedores de las capacitaciones.

INSAFORP envía un listado de proveedores de capacitación del área técnica o administrativa especializada que se desea reforzar. La empresa selecciona cual es el proveedor que desee que brinde los de servicios capacitación.

Otras instituciones de apoyo son:

- Cooperación técnica alemana. (GTZ)
- Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)

2.5.5 Seguimiento durante el desarrollo de las capacitaciones

La empresa cuenta con un formulario que permite realizar un seguimiento de las capacitaciones al inicio del curso, cuyo objetivo es conocer la puntualidad de los participantes e instructor, así mismo corroborar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la capacitación.

2.5.6 Evaluación y seguimiento después de las capacitaciones

Una vez finalizada las capacitaciones no se realiza una evaluación y seguimiento para determinar si se han cumplido con los objetivos esperados. Solo se envía una carta de agradecimiento al proveedor que impartió la capacitación, sin conocer los resultados.

2.5.7 Algunas capacitaciones orientadas al personal administrativo y técnico

Personal Administrativo

- Contabilidad básica
- Normas internacionales de contabilidad
- Microsoft Office (Excel, Word)
- Outlook Express
- Optimización de recursos
- Atención al cliente
- Dirección de Personal
- Cuadro de Mando Integral
- Técnicas de liderazgo
- Motivación autoestima
- Desarrollo de los 7 hábitos de la persona altamente efectiva

Personal Técnico

- Higiene y seguridad ocupacional
- Electricidad básica
- Manejo de desechos sólidos
- Técnicas de liderazgo
- Optimización de recursos
- Cursos de primeros auxilios
- Hábitos efectivos de trabajo

2.5.8 Capacitaciones realizadas en el año 2004



Grafico 2.1: Porcentaje de capacitaciones administrativas y técnicas

Durante el año 2004 se realizaron trece capacitaciones administrativas que representan el 93% del total de las capacitaciones y una capacitación técnica que representa en el gráfico el 7%.

La gráfica muestra que la empresa tiene mayor demanda de capacitaciones en el área administrativa, ésta tiene mayor interés que el personal administrativo este altamente capacitado para una mejor atención al cliente, optimización de recursos, técnicas de liderazgo etc. Con el fin tener una empresa más competitiva.

2.6 Situación actual de la empresa como proveedora

El desarrollo de la entrevista se realizó a la persona encargada de la coordinación de las capacitaciones El diagnostico realizado a la empresa como proveedora de las capacitaciones, permite conocer los mecanismos que utiliza para la detección de necesidades, y verificar el seguimiento de las capacitaciones y si cumplen con los objetivos que se establecieron con anterioridad.

2.6.1 Responsable de la coordinación los servicios

La empresa como proveedora de los servicios de capacitación cuenta una responsable de coordinar las capacitaciones y una asistente a la coordinación.

2.6.2 Servicios de capacitación ofrecidos por la empresa

La empresa como proveedora ofrece una serie de servicios de capacitación en el área administrativa y técnica (Ver anexo 5 Pág. 179).

Clientes que requieren los servicios de capacitación

- Diferentes empresas o instituciones del país.
- Personas que busquen el desarrollo profesional en las diferentes áreas.

Forma de ofrecer los servicios de capacitación

- Publicidades en periódicos nacionales
- Brochure o folletos dentro de la empresa
- Brochure o folletos fuera de la empresa
- Envió de mail o correos electrónicos a personas, empresas e instituciones

2.6.3 Seguimiento durante el desarrollo de las capacitaciones

La empresa cuenta con dos instrumentos para la evaluación de los cursos o programas de capacitación:

- Boleta de evaluación diaria (Figura 2.1)
- Encuesta de evaluación del cursos (Figura 2.2)

Boleta de evaluación diaria

Objetivo

Evalúa el estado satisfacción de los participantes.

Finalidad

Conocer el grado de satisfacción de los participantes en cuanto al instructor, los contenidos, las practicas realizadas, equipos utilizados, logística y algunas recomendaciones.

Al finalizar el primer día se realiza una retroalimentación al instructor de acuerdo a la evaluación realizada.

Instrumento boleta de evaluación diaria





El Estado del tiempo				
Yo				
El grupo				
Los contenidos				
El instructor				
Las prácticas realizadas				
Los equipos utilizados para las prácticas				
La logística				
¿Qué le gusto mas de la jornada de hoy?	¿Qué le gusto mas de la jornada de hoy?		¿Qué le gusto mas de la jornada de hoy?	

Figura 2.1: Boleta de evaluación diaria

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a persona encargada	Recursos humanos
2.	Aplicación del instrumento finalización del primer día de la capacitación.	Participantes
4.	Entrega de instrumento a persona encargada	Participante
5	Recibe instrumento.	Persona encargada
6.	Entrega instrumento a personal de capacitaciones.	Recursos humanos

Evaluación del curso

Objetivo del instrumento

Conocer si el participante le parece el desarrollo del curso de capacitación y si están cumpliendo con los objetivos esperados.

Finalidad del instrumento

Determinar aspectos de logística, aspectos académicos, evaluación al instructor, comentarios o sugerencias y aspectos generales del desarrollo de la capacitación.

Instrumento evaluación del curso

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA EVALUACIÓN DEL CURSO O SEMINARIO

La información suministrada por uD. En esta evaluación es de gran utilidad para validar o mejorar nuestros eventos. La objetividad con que responda a cada ítems es determinante para el logro de los objetivos propuestos.

E = Excelente

B = Bueno

R = Regular

D = Deficiente

ITEMS	E	B	R	D
1. ASPECTOS LOGISTICOS				
a. La información general que le dio el personal de la universidad al inicio del evento fue suficiente				
b. El material de apoyo recibido le fue entregado oportunamente				
c. Qué opinión le merece el salón o laboratorio				
d. Los refrigerios y otras atenciones recibidas				
2. ASPECTOS ACADÉMICOS				
a. El evento cumplió con sus expectativas				
b. El material recibido fue claro y acorde a los temas				
c. Los tiempos asignados a las presentaciones de los temas				
d. El tiempo previsto para el desarrollo de las diferentes prácticas o ejercicios				
e. Equipos utilizados para las practicas				
f. Los trabajos prácticos o ejercicios para ejecutar el " aprender haciendo"				
g. Las habilidades adquiridas para su trabajo posterior en la empresa				
h. Recursos visuales o audiovisuales				

3. INSTRUCTOR. Evalúe al instructor según los siguientes ítems

ITEMS	INSTRUCTOR 1			INSTRUCTOR 2		
	SI	NO	ACEPTABLE	SI	NO	ACEPTABLE
	()	()	()	()	()	()
Dio a conocer los objetivos y los cumplió						
Puntualidad y asistencia						
Precisión y secuencia lógica en sus exposiciones						
Conocimientos suficientes del tema						
Asesoría adecuada durante el evento						

Comentarios o sugerencias

4. ASPECTOS GENERALES:

a. ¿Qué temas específicos considera que debe reforzarse para un mejor desempeño de sus labores.

b. Comente aquellos aspectos de la capacitación que fueron más de sua tención

Fecha:

Instructor:

Figura 2.2. : Evaluación del curso

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a facilitador	Jefe de capacitaciones
2.	Aplicación del instrumento finalización del primer día de la capacitación.	Participantes
4.	Entrega de instrumento a persona encargada.	Participante
5	Recibe instrumento.	Facilitador/a
6.	Entrega instrumento a personal de capacitaciones.	Jefe de capacitaciones

2.6.4 Evaluación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones

El contenido de evaluación depende de los temas que se imparten y de cada uno de los facilitadores o instructores.

En el caso cuando las capacitaciones son hacia empresas que adquirieron el servicio, se realiza una evaluación solo si la empresa autoriza que se lleve a cabo la evaluación.

Las evaluaciones son teóricas y prácticas en el caso de cursos de en el área técnica.

2.6.5 Evaluación y seguimiento después de las capacitaciones

No se realiza un seguimiento del cambio de actitudes y conocimientos a los participantes después de las capacitaciones.

Las empresas que adquirieron las capacitaciones envían una carta de satisfacción de los cursos o programas de capacitación.

2.6.6 Capacitaciones que se ofrecen en el área administrativa y técnica

Administrativas

- Comportamiento efectivo en el trabajo
- Evaluación del desempeño
- Habilidades gerenciales
- Motivación
- Negociación y manejo de conflictos
- Relaciones humanas, Otras (Ver anexo 5, Pág. 179)

Técnicas

- Informática
- Mecánica
- Electricidad
- Electrónica

Descripción de cada una de las capacitaciones por área (Ver anexo 5 Pág.181.)

2.6.7 Capacitaciones que se impartieron en el año 2004

Las capacitaciones que se impartieron durante el año 2004 ⁶ fueron distribuidas en las siguientes áreas:

ÁREA	No DE CURSOS IMPARTIDOS
Informática	42
Electricidad	12
Electrónica	8
Mecánica	20
Administrativas	14

Cuadro 2.2: Cursos impartidos en el año 2004

⁶ Fuente de información: Coordinadora de las capacitaciones

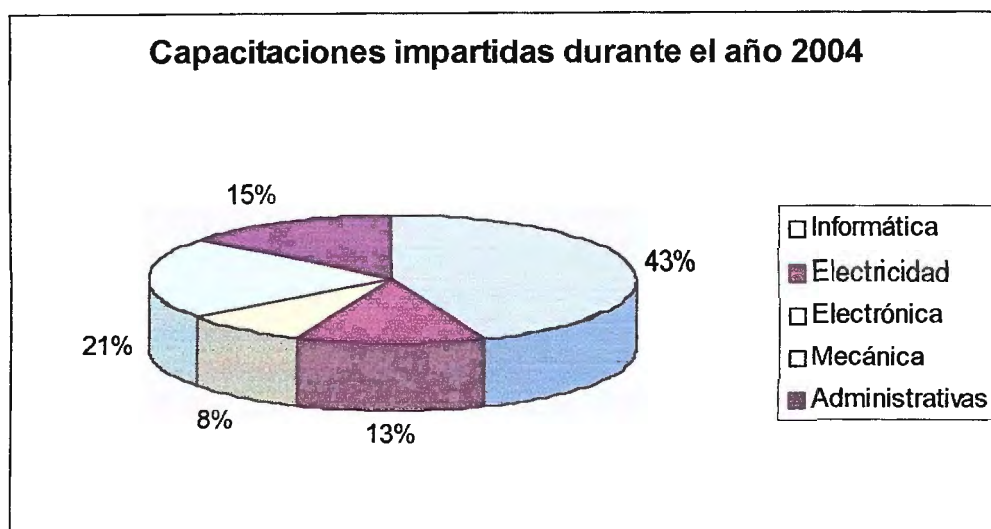


Gráfico 2.2: Capacitaciones impartidas en el año 2004

Informática: (Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Outlook) estos representan el 43 % del total de las capacitaciones impartidas.

Electricidad: (Mantenimiento eléctrico, electricidad básica, sistemas de polarización a tierra) representando en la gráfica el 13 % del total de las capacitaciones.

Electrónica: (Control de procesos industriales con PLC's (nivel I y II), electrónica industrial básica, Instrumentación y detección de fallas en sistemas controlados por PLC's), haciendo un porcentaje del 8% del total de las capacitaciones anuales.

Mecánica: (Hidráulica (niveles I y II), Mantenimiento hidráulico y neumático), logrando un porcentaje del 21 % de total de las capacitaciones impartidas durante el año 2004.

Administrativas: (Habilidades gerenciales, Negociación y manejo de conflictos) representan el (13%) del total de las capacitaciones administrativas.

Del gráfico anterior se concluye que la empresa como proveedora de los servicios de capacitación tiene una mayor demanda de cursos en el área de informática con el objetivo que las empresas o instituciones se encuentren debidamente capacitadas en sus puestos de trabajo en el área de informática.

2.6.8 Procedimiento para el contrato de Instructores o facilitadores que imparten las capacitaciones

El procedimiento de contratación es el siguiente:

- Recomendaciones

Por recomendaciones de otras personas, facilitador o instructor, se buscan las características que reúnan el perfil de las capacitaciones a impartir.

- Solicitud de currículo

Se solicita a la persona recomendada que haga llegar el curriculum al departamento de administración de las capacitaciones.

- Entrevista.

Se entrevista y se verifica si cumple con el perfil requerido para impartir la capacitación.

- Contratación:

Se contrata la persona para impartir la capacitación.

2.7 Conclusiones sobre el diagnostico actual de la empresa

Como Cliente

- No se cuenta con mecanismos o procedimientos adecuados que determinen la detección de necesidades de las capacitaciones, con objetivos bien establecidos. Estas capacitaciones son requeridas si el jefe inmediato lo decide.
- No se realiza una revisión en el cambio de actitudes, conocimientos y rendimiento al personal después que asistió a las capacitaciones.
- La mayor parte de las capacitaciones requeridas por la empresa son de carácter administrativo. Están orientadas a nuevas técnicas de manejo de información y servicio al cliente. (Ver gráfico 2.1, Pág. 45)

Como Proveedor

- No se cuenta con un procedimiento adecuado de Detección de Necesidades de Capacitación, si el cliente o empresa lo requiere.
- Durante el desarrollo de los cursos se realiza un seguimiento aceptable para conocer el grado de satisfacción de los clientes que puede mejorarse.
- No existe un seguimiento para la revisión de cambio de actitudes, conocimientos y habilidades a las personas que asistieron a los cursos para determinar la calidad de enseñanza impartida.
- Las capacitaciones que mas demanda tienen son en el área de informática. Las personas o clientes están orientadas a mejorar el rendimiento de sus

funciones administrativas utilizando paquetes de software para su mayor eficiencia y rendimiento. (Ver Gráfico 2.3, Pág. 52).

Por las razones antes mencionadas se debe establecer las bases para el seguimiento y auditoria de las capacitaciones para verificar resultados, y que mejoren los procedimientos actuales de la empresa como cliente y como proveedor de las capacitaciones.

CAPITULO III

MECANISMO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

3.0 Introducción

En el capítulo II, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, se determinó que no existe un mecanismo o procedimiento que se realice a fondo para el establecimiento de las necesidades de capacitación. Las capacitaciones que la empresa requiere, generalmente son determinadas por el jefe de área de cada departamento.

En este trabajo de graduación se establece un modelo que permita realizar el establecimiento de las necesidades de capacitación, a través de un análisis organizacional, análisis de personal, análisis por puesto de trabajo, y determinar su visión, misión, en función de su crecimiento organizacional, para poder establecer las necesidades de capacitación por puesto y persona. Determinar los cursos de capacitación, realizar un resumen de la problemática que conlleva a las capacitaciones, así mismo la evaluar a los proveedores e instructores, para asegurar la efectividad de las capacitaciones. (Figura 3.1.)

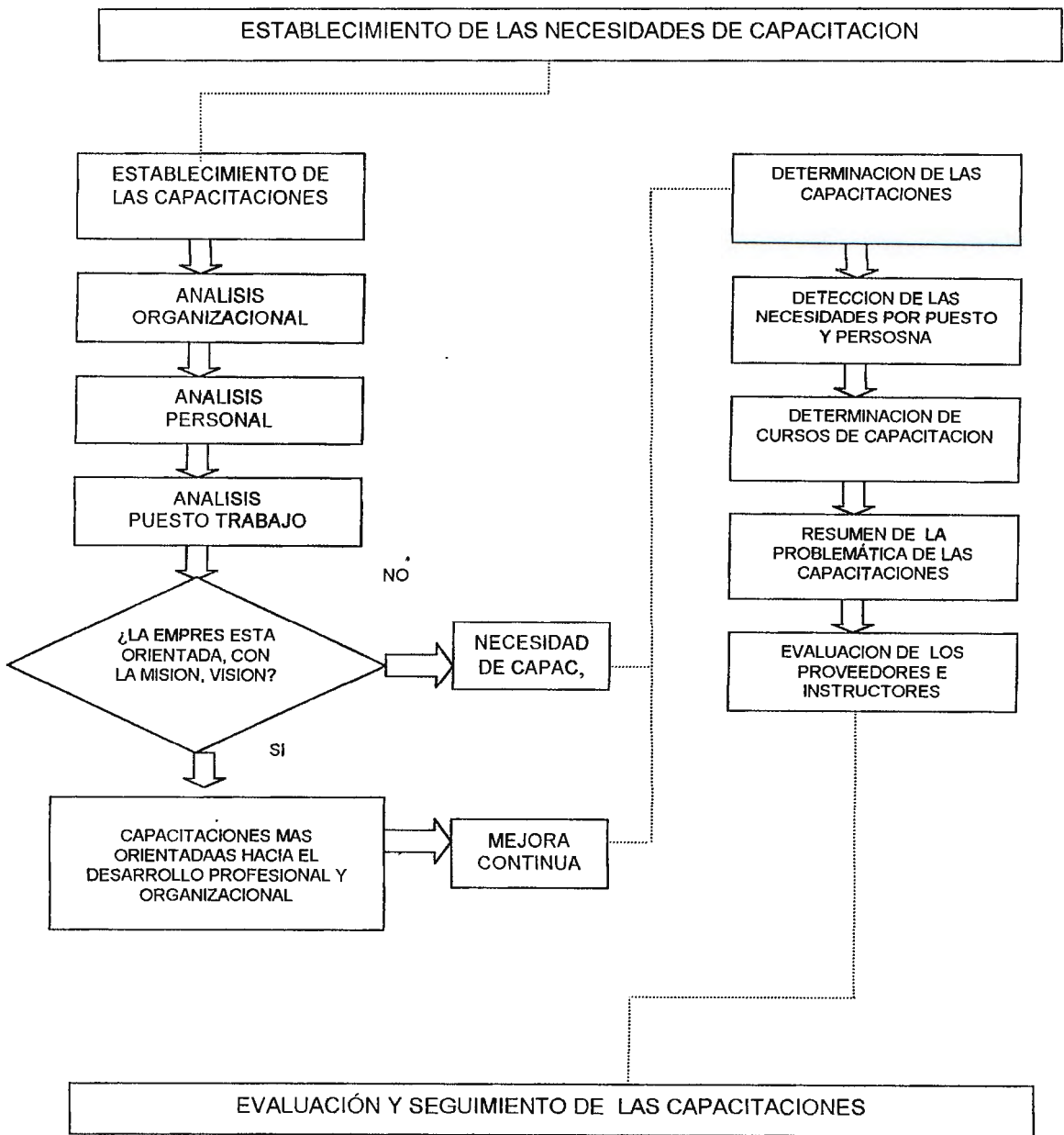


Figura 3.1: Modelo para del establecimiento de las necesidades de capacitación

3.1 Detección de necesidades de capacitación

El establecimiento de las necesidades de capacitación consiste en determinar la orientación de las capacitaciones, si están enfocadas hacia el desarrollo profesional y organizacional o al mejoramiento del desempeño del personal.

3.1.1 Análisis Organizacional

En el diagnóstico de la empresa, se determinó la misión, visión, comportamiento, crecimiento, ambiente físico, social, tecnológico, objetivos a corto, mediano y largo plazo, recursos físicos y financieros, filosofía asumida frente a las capacitaciones. (Ver Pág.36).

La misión y la visión se relacionan con las capacitaciones que se reciben y se imparten.

Las capacitaciones que se reciben deben de estar orientadas a la mejora continua y mejores servicios de educación superior.

Las capacitaciones que se imparten deben estar orientadas a brindar mejores servicios de capacitación a personas, empresas o instituciones que requieren de cursos o programas de capacitación.

El comportamiento a nivel organizacional es muy importante para que la empresa tenga el desempeño adecuado para el cumplimiento de las metas y objetivos de su organización.

El ambiente físico, social y tecnológico, factores importantes para el mejor desempeño del personal dentro de la empresa.

Los objetivos a corto, mediano y largo plazo son de suma importancia para conocer el cumplimiento de las metas establecidas en función de la misión y visión de la empresa.

Los recursos, físicos y financieros para conocer el nivel de capacidad de la empresa de enfrentarse a proyectos que estén orientados a su crecimiento.

El último punto a tomar en cuenta es la filosofía de la empresa con el fin de mantener estándares de calidad en cuanto a educación y formación profesional en los servicios de educación superior.

3.1.2 Análisis del personal

Para el establecimiento del análisis del personal es importante identificar dos aspectos:

- a) Las exigencias actuales y futuras de cada cargo o puesto desempeñado.
- b) Potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

En relación a las exigencia actuales y futuras se verifica si está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir perfil del puesto.

En relación a sus potenciales y proyección el objetivo es: desarrollar y perfeccionar al personal a largo plazo.

Para el análisis del personal se diseño un instrumento que permite evaluar al personal en cuanto a su desempeño por cada puesto de trabajo con base al perfil del puesto.

La persona responsable de cumplir con el desarrollo del procedimiento es el jefe del área a evaluar y el empleado.

Evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño se diseñó un instrumento (Figura 3.2) que permite obtener información de las actividades, conocimientos y actitudes del empleado en su puesto de trabajo.

Objetivo del instrumento

Evaluar el desempeño del trabajador con base al perfil del puesto.

Finalidad del instrumento

El instrumento es para conocer en términos de actividades, conocimientos y actitudes, el nivel de dominio y desarrollo de cada persona en relación con su puesto de trabajo o competencia laboral.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CON BASE AL PERFIL DEL PUESTO														
Nombre del empleado:														
Departamento:							Jefe de Área:							
Puesto:							Horario:							
Requerimientos y evaluación de actividades (lo que debe hacer)					Requerimientos y evaluación de conocimientos (lo que debe conocer)					Actitud y motivación necesarias del desarrollo de habilidades (lo que debe querer hacer)				
Actividades	Como lo hace				Conocimientos	Como lo hace				Actitudes	Como lo hace			
	MB	B	R	NA		MB	B	R	NA		MB	B	R	NA
Elaborado por							Revisado por							

MB: Muy Bien, B: Bien, R: Regular, NA: No Aceptable

Figura 3.2: Instrumento de evaluación del desempeño con base al perfil del puesto.

Criterio de los índices de evaluación (Tabla 3.1)

Índice	Descripción
MB	Actividades, conocimientos, actitudes son realizadas eficientemente
B	Actividades, conocimientos, actitudes son realizadas aceptablemente.
R	Actividades, conocimientos, actitudes son realizadas regularmente y deben mejorar.
NA	Actividades, conocimientos, actitudes no son realizadas adecuadamente y deben mejorar.

Tabla 3.1: Índices de evaluación

Como complementar el instrumento

Nombre del empleado: Nombre de la persona que se evalúa

Departamento: Nombre del departamento de la empresa al que pertenece el empleado.

Puesto: Nombre del puesto de trabajo del empleado.

Jefe de área: Nombre del jefe del área al que pertenece el empleado.

Actividades: Lo que se debe hacer para el desempeño en el puesto de trabajo.

Conocimientos: Lo que debe conocer, para su desempeño en su puesto de trabajo.

Actitudes: Lo que debe querer hacer para el desempeño en su puesto, considerando: relaciones humanas, solución de problemas, dinamismo, rutinas.

Elaborado por: Persona encargada de instrumento.

Revisado por: Nombre de la persona que revisa el instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsables
1	Entregar instrumento a jefes de área	Jefe de capacitaciones
2	Evaluar personal	Jefe de área
3	Entregar instrumento a Recurso Humano	Jefe de área
4	Análisis de información	Recursos Humanos

Con la aplicación del instrumento de la Figura 3.2, se obtiene la información del nivel de desempeño del trabajador, por puesto de trabajo.

3.1.3 Análisis por puesto de trabajo

En el análisis por puesto de trabajo se establece por medio de un estudio, objetivo, real y completo de las funciones específicas en un puesto de trabajo. Se debe determinar los conocimientos académicos, técnicos, aptitudes, responsabilidades y transformaciones previsibles, para el perfil óptimo del desempeño en cada puesto de trabajo.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado, y que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo.

En este análisis por puesto de trabajo se diseñaran dos instrumentos que permitan establecer el perfil óptimo en cada puesto de trabajo, y el requerimiento mínimo de aprendizaje para su desempeño:

Perfil óptimo del puesto

Este instrumento permite establecer el perfil óptimo del puesto de trabajo, se realiza una descripción genérica y específica de las funciones del puesto: conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. (Figura 3.3)

Objetivo del Instrumento

Determinar el perfil óptimo para el desempeño de un puesto de trabajo.

Finalidad del instrumento

Conocer el perfil óptimo de el puesto de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO		
Puesto:		
Indicaciones: Llene las siguientes preguntas respondiente de forma clara		
Descripción Genérica:		
Descripción Específica:		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Departamento:		Fecha:
Elaborado por		Revisado por

Figura 3.3: Perfil del óptimo puesto

Como complementar el instrumento

Puesto: Este campo esta constituido por el nombre del puesto que ocupa el trabajador dentro de la empresa.

Descripción Genérica: Comprenderá la explicación del conjunto de actividades del puesto.

Descripción Especifica: Escribir cada una de las actividades que debe de realizar el trabajador.

Conocimientos: Este campo esta conformado por los conocimientos adquiridos por el trabajador.

Habilidades: Nombrar cada una de las habilidades que posee el trabajador para desarrollar sus actividades laborales.

Actitudes: Puntos con los que la persona se idéntica con el puesto y participa activamente en el.

Departamento: Nombre del departamento responsable del puesto de trabajo.

Elaborado por: Nombre de la persona que elabora el instrumento.

Revisado por: Nombre de la persona que revisa el instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsable
1	Entregar instrumento a jefes de área	Recursos Humanos
2	Revisar y completar instrumento	Jefe de área
3	Entregar instrumento a Recursos humanos	Jefe de área
4	Revisar y analizar instrumento	Recursos humanos

Requerimientos mínimos de aprendizaje para el puesto

Este instrumento permite establecer los requerimientos mínimos de aprendizaje necesario en cada puesto de trabajo y las razones que los justifican. (Figura 3.4)

Objetivo del instrumento

Establecer los requerimientos mínimos de aprendizaje para el puesto de trabajo

Finalidad del instrumento

Determinar el nivel de aprendizaje que debe de tener el puesto desempeñado.

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO	
Puesto:	
Área de Trabajo:	
Requerimientos mínimos de aprendizaje para el puesto	Razones que lo justifican
Fecha:	
Elaborado por:	Revisado por:

Figura 3.4: Requerimientos de aprendizaje para el puesto

Como complementar el instrumento

Puesto: Este campo esta constituido por el nombre del puesto desempeñado en la empresa.

Área de Trabajo: Nombre del área a que pertenece el puesto de trabajo.

Requerimientos mínimos: Detallar lo que debe de conocer y saber para desempeñar alguna actividad que requiere puesto de trabajo.

Razones que lo justifican: Se detalla el por qué se requiere este aprendizaje ¿Qué ocurre si no lo tuviera?.

Fecha: Fecha de aplicación del instrumento.

Elaborado por: Nombre de la persona encargada que redacta el instrumento.

Revisado por : Nombre de la persona que revisa el instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsables
1	Entregar instrumento a jefes de área	Recursos Humanos
2	Revisar y completar instrumento	Jefe de área
3	Entregar instrumento a Recursos Humanos	Jefe de área
4	Revisar y analizar instrumento	Recursos humanos

3.2 Determinación de necesidades de capacitación

Para establecer las necesidades de capacitación de la empresa es necesario del análisis organizacional, análisis del personal, análisis por puesto de trabajo, realizado anteriormente.

Con el instrumento de evaluación del desempeño (Figura 3.2) con base al perfil optimo del puesto (Figura 3.3), se obtiene la información, en cuanto a sus actividades, conocimientos, y actitudes en el desempeño del trabajador este ayuda a conocer cuales son las fortalezas y debilidades para el desempeño óptimo. Así como los requerimientos mínimos de aprendizaje para el mejor desempeño en el análisis del puesto.

Con la aplicación de los instrumentos anteriores se obtiene la información necesaria para determinar las necesidades de capacitaciones que la empresa necesita para su crecimiento y desarrollo organizacional.

La detección de estas capacitaciones esta en función al mejoramiento continuo. Se debe establecer cual es el personal objetivo de las capacitaciones para el crecimiento en sus conocimientos y formación profesional en el área que se estén desempeñando.

Por tanto se diseñaron tres instrumentos para la determinación de necesidades de capacitación:

- Detección de las necesidades de las capacitaciones por puesto persona. (Figura 3.5)
- Cursos que se han determinado por DNC. (Figura 3.6)
- Resumen de las problemáticas y necesidades de capacitación. (Figura 3.7)

3.2.1 Detección de necesidades de las capacitaciones por puesto persona

Para la detección de las necesidades de capacitación se diseñó un instrumento (Figura 3.5) que consiste en una matriz que permite relacionar al trabajador con sus conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño del puesto de trabajo. En los cuadros de intersección se coloca una escala de medición para determinar las prioridades de necesidad de capacitación. Es una relación de la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño (Figura 3.2) con base al instrumento del perfil óptimo del puesto de trabajo (Figura 3.3) y el instrumento de requerimientos mínimos de aprendizaje para el puesto (Figura 3.4) con el fin de determinar cuales son los conocimientos, actitudes, habilidades y cual es la prioridad de capacitación que requieren.

La tabla 3.1 muestra la escala por medio de la cual se establece el nivel de prioridad de necesidad de capacitación.

Con lo anterior se cumple con el objetivo específico del trabajo de graduación de identificar el personal objetivo de las capacitaciones.

Objetivo del instrumento

Detectar las prioridades y personal objetivo de las capacitaciones por puesto de trabajo.

Finalidad del instrumento

El instrumento permitirá conocer el personal objetivo y las prioridades de las capacitaciones para un puesto de trabajo, con base a sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Como complementar el instrumento

Puesto: Nombre del puesto de trabajo.

Nombre del empleado: En esta columna hacia abajo se colocan los nombres de los empleados, que se estén desempeñando en esa actividad dentro de la empresa.

Requerimientos de aprendizaje: Colocación de los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para el desempeño del puesto.

Fecha: Fecha de elaboración de la estudio de detección de necesidades.

Elaborado por: Nombre de la persona que realiza la detección.

Revisado por: Nombre de la persona revisa el instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsables
1	Revisar y completar instrumento	Jefe de área y Recursos humanos
2	Revisar y analizar instrumento	Recursos Humanos

Como complementar el instrumento

Curso: Nombre del curso a impartir.

Duración: Periodo de ejecución del curso.

Lugar y Fecha: Lugar y fecha donde se realizara el curso o programa de capacitación.

Objetivo: Explicación del propósito que se pretende cumplir con el curso.

Contenido: Lista de temas que se desea que se impartan en el curso o programa de capacitación.

Facilitador: Nombre del facilitador que impartirá el curso interno o externo a la empresa.

Código: Identificación de cada uno de los empleados dentro de la empresa.

Nombre del participante: Nombre y apellido del participante que recibirá la capacitación.

Elaborado por: Nombre de la persona que completa instrumento.

Revisado por: Nombre de la persona que revisa el instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsables
1	Completar instrumento	Recursos Humanos
2	Revisar instrumento con jefes de áreas	Recursos Humanos
3	Determinar los cursos de capacitación	Recursos Humanos

3.2.3 Resumen de las capacitaciones

Con la aplicación de todos los instrumentos anteriores se obtiene la información necesaria para determinar las necesidades de capacitación y las problemáticas a resolver con los cursos o programas de capacitación.

Por tanto se diseña el siguiente instrumento (Figura 3.7) para realizar un resumen de las capacitaciones, y hacer un seguimiento de las capacitaciones.

Objetivo del instrumento

Realizar el resumen y seguimiento de la problemática y necesidades de las capacitaciones.

Finalidad del instrumento

Permitir a recursos humanos obtener un resumen de la problemática y seguimiento de las capacitaciones. Con el fin de determinar el porcentaje de los objetivos cumplidos en la capacitación.

RESUMEN DE LAS PROBLEMÁTICAS Y NECESIDADES DE CAPACITACIONES					
PROBLEMAS	ACTIVIDADES	CAPACITACION	OBJETIVOS	AREAS O PUESTO DE TRAB.	(%) Objetivos Cumplidos
ELABORADO POR:			FECHA:		

Figura 3.7: Resumen de las problemáticas y necesidades de las capacitaciones

Como complementar el instrumento

Problemas: Son los problemas identificados dentro de la empresa por medio del diagnostico de necesidades de capacitación.

Actividades: Son las actividades que se deben hacer para resolver el problema que conlleva a una capacitación.

Capacitación: Que cursos ó programas necesarios para lograr realizar las actividades antes necesarias.

Objetivos: Objetivos de la capacitación.

Área o puesto de trabajo: Es el área o puesto de trabajo responsables de asistir a las capacitaciones.

(%) Objetivos cumplidos: Es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos de las capacitaciones impartidas.

Fecha: Fecha de elaboración del documento.

Elaborado: Responsable del documento para su auditoria.

Revisado por: Nombre de la persona que revisa el instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsables
1	Complementar instrumentos con las problemáticas y necesidades de capacitación	Recursos Humanos
2	Revisar documento con los participantes de las capacitaciones	Recursos Humanos. Participantes
3	Complementar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos	Recursos Humanos Participantes
4	Revisar y analizar información	Recursos Humanos

3.2.4 Evaluación de los proveedores

Una vez establecida las necesidades de capacitación de la empresa con los instrumentos y procedimientos anteriores es importante conocer los proveedores o encargados de impartir las capacitaciones. Estos pueden ser proveedores de carácter interno o externo.

Interno

Los proveedores de carácter interno son los que laboran en la empresa. Es decir, son personas que se desempeña en un puesto de trabajo con alto nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, con muchos años de experiencia y están capacitados para enseñar a otras personas conocimientos y experiencia para desempeño efectivo en un puesto de trabajo.

Externo

Los proveedores de carácter externo son los que son fuera de la empresa y prestan los servicios de capacitación, La empresa interesada en los servicios puede decidir cual se acercan a sus expectativas en bases a sus objetivos planteados.

Importancia de la evaluación

Los proveedores juegan un papel importante en el desarrollo de una capacitación, si estos no desarrollan una capacitación en forma eficiente se obtendrá un resultado negativo de lo esperado por la empresa.

A continuación se diseña un instrumento (Figura 3.8) para evaluar al proveedor. Este instrumento aplica a la empresa como cliente que adquiere los servicios de capacitación cuando estos son de carácter externo.

Objetivo del instrumento

Evaluar al proveedor que impartirá los cursos o programas de capacitación.

Finalidad del instrumento

La finalidad es conocer el nivel de experiencia del proveedor, en cuanto a conocimientos, experiencia en el tema a desarrollar. Para la toma de decisión del proveedor que desarrollara las capacitaciones.

EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR		
Proveedor:		
Curso o programa:		
costo del curso o programa:		
Cantidad de puntos mínimos requeridos 13	PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
AÑOS DE EXPERIENCIA		
Menos de 1	1	
Entre 1 y menos de 3	3	
Entre 3 y menos de 5	5	
Más de 5	10	
AÑOS DE EXPERIENCIA EN OTRAS CAPACITACIONES		
Menos de 1	1	
Entre 1 y menos de 3	3	
Entre 3 y menos de 5	5	
Más de 5	10	
CERTIFICACIONES		
Menos de 1	1	
Entre 1 y menos de 3	3	
Entre 3 y menos de 5	5	
Más de 5	10	
PUNTAJE OBTENIDO		
REFERENCIAS	Teléfono	Contacto

Observaciones:

Fecha: _____

Responsable: _____

Figura 3.8: Evaluación de proveedor

Indicadores o escalas de evaluación

Los indicadores o escalas de evaluación (Tabla 3.2) se establecieron como criterio subjetivo, con el objeto de poder determinar un puntaje obtenido de los intervalos que se establecen (Tabla 3.3).

Puntos	Intervalos de medición
1	Menos de uno
3	Entre 1 y 3
5	Entre 3 y 5
10	Mas de 5

Tabla 3.2: Indicadores o escala de evaluación

Criterios de los puntajes obtenidos de un proveedor

Se establecieron intervalos como medición para establecer puntajes del proveedor en cuanto a *certificaciones, experiencia en otras capacitaciones, años de experiencia en la capacitación a impartir*. Para realizar una evaluación en base a los puntos obtenidos que se establecieron como parámetros que permitan medir la calidad y experiencia de un proveedor.

Intervalos	Puntos Establecidos
Menos de 1	1
Entre 1 y menos de 3	3
Entre 3 y menos de 5	5
Mas de 5	10

Tabla 3.3: Intervalos de medición para establecer puntos obtenidos en cada evaluación.

Requisitos mínimos para la contratación del proveedor:

- Tres años de experiencia (5 Puntos)
- Dos años de experiencia en otras capacitaciones (3 Puntos)
- Tres certificaciones (5 Puntos)

Por tanto el puntaje mínimo requerido es 13 puntos.

El máximo puntaje que puede adquirir para cada evaluación (certificación, experiencia en otras capacitaciones, años de experiencia en los cursos a impartir) es de 10 puntos.

Por tanto el puntaje máximo requerido es 30 puntos.

Como complementar el instrumento

Proveedor: Nombre de la empresa proveedora del servicio de capacitación.

Curso o programa: Nombre del curso o programa de capacitación a desarrollar.

Costo del curso o programa: Cantidad del costo del curso a impartir expresados en dólares

Años de experiencia: Tiempo de prestar servicios de capacitaciones del tema a impartir.

Años de experiencia en otras capacitaciones: Numero de años se experiencia en otras capacitaciones desarrolladas.

Certificaciones: Certificados obtenidos por los servicios de capacitaciones.

Puntos: Del puntaje que se obtiene de acuerdo a los años de experiencia, certificaciones.

Puntaje obtenido: Puntos obtenidos del proveedor en base a la evaluación.

Referencias: Nombre de empresas ó instituciones que puedan dar referencias de los cursos recibidos.

Teléfono: Numero telefónico de la empresa que pueda dar referencia.

Contacto: Nombre de la persona que pueda dar referencia de la empresa proveedora de servicios de capacitación.

Observaciones: Referentes al proveedor.

Fecha: Fecha del informe para la auditoria

Elaborado por: Nombre de la persona que hace uso del instrumento.

Responsable: Nombre de la persona responsable de servicio de capacitación.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsables
1	Hacer un listado de los proveedores	Recursos Humanos
2	Aplicar puntaje a los proveedores	Recursos Humanos
3	Evaluar y seleccionar proveedor	Recursos Humanos

3.2.5 Evaluación al instructor o facilitador

Se debe establecer los requerimientos mínimos que deberá poseer un facilitador para ser contratado; para tal fin, es importante no perder de vista que ese agente de cambio de actitudes, debe poseer un amplio y profundo conocimiento del tema a impartir.

Deberá ser hábil en la aplicación de técnicas que le faciliten la conducción y el manejo del grupo y saber de los perfiles psicológicos que caracterizan a cada uno de los participantes.

El facilitador es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias habilidades y conocimientos, su propósito fundamental es transmitir sus experiencias a otras personas que lo requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Además debe dominar la metodología de enseñanza de aprendizaje acorde con el tipo de conocimientos a impartir y el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo. Sobre el facilitador recae de manera especial la tarea de aplicación directa y eficaz de la capacitación.

Se establece el siguiente instrumento (Figura 3.9) para determinar el perfil del facilitador: experiencia, conocimientos actualizados, dinámico, profesional, líder, motivador, flexible, responsable, practico, buena apariencia.

Objetivo del instrumento

Evaluar al instructor que desarrollara las capacitaciones.

Finalidad del instrumento

Evaluar al facilitador/a en cuanto a nivel de experiencia y conocimientos del tema a desarrollar.

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR O FACILITADOR		
Proveedor:		
Facilitador/a:		
Costo del curso o programa:		
Cantidad de puntos mínimos requeridos 13	PUNTOS	PUNTOS OBTENIDOS
FORMACIÓN ACADEMICA		
No posee estudios superiores	1	
Estudios superiores no universitarios	3	
Egresado(a) de estudios superiores	5	
Estudios superiores	10	
AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL DEL FACILITADOR		
Menos de 1	1	
Entre 1 y menos de 3	3	
Entre 3 y menos de 5	5	
Más de 5	10	
ESTUDIOS ESPECIALIZADOS EN EL ÁREA		
Menos de 1	1	
Entre 1 y menos de 3	3	
Entre 3 y menos de 5	5	
AÑOS DE EXPERIENCIA EN CAPACITACIÓN		
Menos de 1	1	
Entre 1 y menos de 3	3	
Entre 3 y menos de 5	5	
Más de 5	10	
PUNTAJE OBTENIDO		

Observaciones:

Fecha: _____

Responsable: _____

Figura.3.9: Evaluación al facilitador

El criterio para los indicadores y puntaje obtenido son los mismos que se establecieron el instrumento como proveedor (Pág. 81)

Requisitos mínimos del instructor o facilitador

Estudios superiores no universitarios (3 puntos)

Dos años de experiencia laboral (3 Puntos)

Dos constancias de estudios especializados en el área (3 Puntos)

Dos experiencias en capacitación (3 Puntos)

Por tanto el puntaje mínimo requerido es 12 puntos.

El máximo puntaje que puede adquirir para cada evaluación (certificación, experiencia en otras capacitaciones, años de experiencia en los cursos a impartir) es de 10 puntos. Por tanto el puntaje máximo requerido es 40 puntos.

Instrucciones para complementar el instrumento

Proveedor: Nombre de proveedor al que pertenece el instructor o facilitador.

Facilitador: Nombre del facilitador.

Curso: Nombre del curso que se pretende desarrollar.

Formación académica: Formación académica adquirida hasta la actualidad.

Experiencia laboral del facilitador: Años de experiencia laboral desempeña en las diferentes empresas (no en capacitación).

Estudios especializados en el área: Estudios realizados con especialización adquiridos.

Experiencia en capacitación: Años de experiencia en impartir cursos o programas de capacitación.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsables
1	Hacer un listado de los facilitados	Recursos Humanos
2	Aplicar puntaje a los facilitadores	Recursos Humanos
3	Evaluar y seleccionar facilitador	Recursos Humanos

3.3 Aplicación de los instrumentos

Estos instrumentos pueden aplicarse a la empresa que recibe y ofrece los servicios de capacitación.

3.3.1 Como cliente

Si la empresa recibe los servicios de capacitación el establecimiento de las necesidades se aplica a partir del análisis organizacional, hasta la evaluación del proveedor facilitador.

3.3.2 Como proveedor

Si la empresa ofrece los servicios de capacitación el cliente puede determinar desde donde desea el servicio de capacitación. Es decir, la empresa como proveedora obtiene los instrumentos y procedimiento para el diagnóstico de las necesidades de capacitación del cliente hasta la evaluación del instructor. Por lo general el cliente adquiere los servicios de capacitación en cursos o programas de capacitación ya establecidos por el cliente.

3.4 Modelo de aplicación para el establecimiento de las necesidades de capacitación

A continuación se presenta un modelo de aplicación para el establecimiento de necesidades de capacitación en un puesto de trabajo de analista de sistemas dentro de la empresa

Datos o parámetros necesarios para aplicación del instrumento:

- Puesto de trabajo: Analista de sistemas
- Departamento: Sistemas de Información
- Empleado : Jenniffer Urbina, Ricardo Guerrero
- Encargado de aplicar instrumento: Roberto Alvarado
- Responsable de revisar instrumento: Edith Cubías
- Horario: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

El primer procedimiento es el análisis organizacional, el cual ya está establecido en el estudio de la empresa. (Pág. 59).

El siguiente procedimiento es el análisis del personal, es la evaluación del desempeño con base al perfil óptimo del trabajador, por medio de la aplicación de este instrumento obtiene información sobre el nivel de rendimiento en cuanto a actividades, conocimientos y actitudes a los empleados o trabajadores en el puesto de Analista de Sistemas.

Aplicación del instrumento al trabajador Jennifer Urbina (Figura 3.10):

EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CON BASE AL PERFIL DEL PUESTO														
Nombre del empleado: Jennifer Urbina														
Departamento: Sistemas de Información							Jefe de Área: Edith Cubías							
Puesto: Analista de Sistemas							Horario: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.							
Requerimientos y evaluación de actividades (lo que debe hacer)					Requerimientos y evaluación de conocimientos (lo que debe conocer)					Actitud y motivación necesarias del desarrollo de habilidades (lo que debe querer hacer)				
Actividades	Como lo hace				Conocimientos	Como lo hace				Actitudes	Como lo hace			
	MB	B	R	NA		MB	B	R	NA		MB	B	R	NA
Respaldo Datos			X		SQL-Server			X		Trabajo en Grupo		X		
Monitoreo de Inf.			X		Visual Basic		X			Ordenado			X	
Desarrollo Aplicaciones		X			Crystal Report			X		Disciplinado		X		
Ejecuc. Procesos		X			Procesos Respaldo		X			Puntualidad		X		
Ordenamiento Red				X	Access 2000		X							
Analizar inform.		X												
Elaborado por: Roberto Alvarado							Revisado por: Edith Cubías							

MB: Muy Bien, B: Bien, R: Regular, NA: No Aceptable

Figura 3.10: Aplicación de instrumento a trabajador Jennifer Urbina

Aplicación del instrumento al trabajador Ricardo Guerrero (Figura 3.11)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CON BASE AL PERFIL DEL PUESTO														
Nombre del empleado: Ricardo Guerrero														
Departamento: Sistemas de Información Jefe de Área: Edith Cubías														
Puesto: Analista de Sistemas Horario: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.														
Requerimientos y evaluación de actividades (lo que debe hacer)					Requerimientos y evaluación de conocimientos (lo que debe conocer)					Actitud y motivación necesarias del desarrollo de habilidades (lo que debe querer hacer)				
Actividades	Como lo hace				Conocimientos	Como lo hace				Actitudes	Como lo hace			
	MB	B	R	NA		MB	B	R	NA		MB	B	R	NA
Respaldo Datos			X		SQL-Server			X		Trabajo en Grupo			X	
Monitoreo de Inf.			X		Visual Basic			X		Ordenado			X	
Desarrollo Aplic.		X			Crystal Report			X		Disciplinado		X		
Ejecución de proc		X			Procesos Resp.		X			Puntualidad		X		
Ordenamiento Red				X	Access 2000		X							
Análisis de Inform			X											
Elaborado por: Roberto Alvarado							Revisado por: Edith Cubías							

MB: Muy Bien, B: Bien, R: Regular, NA: No Aceptable

Figura 3.11: Aplicación de instrumento a trabajador Ricardo Guerrero

Con la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño se obtuvo la información necesaria de Jenniffer Urbina y Ricardo Guerrero para conocer el nivel de rendimiento del desempeño en el puesto de trabajo que están desarrollando.

En el siguiente procedimiento se analiza el puesto de trabajo para establecer el perfil óptimo del puesto (Figura 3.12) y los requerimientos mínimos de aprendizaje para el desempeño del puesto (Figura 3.13) de Analista de Sistemas.

PERFIL DEL OPTIMO DEL PUESTO		
Puesto: Analista de Sistemas		
Indicaciones: Llene las siguientes preguntas respondiente de forma clara		
Descripción Genérica: El Analista de sistemas en nuestra organización es un puesto de apoyo por naturaleza ya que su función principal es la un control de calidad de la información que circula en los sistemas de la empresa		
Descripción Especifica: La labor del analista de sistemas se distribuye entre hacer el seguimiento y mantenimiento continuo al sistema, verificación y control de la información que circula en las bases de datos , de otra parte provee a la gerencia de ciertos datos estadísticos solicitados expresamente y en determinadas frecuencias		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Windows 2000 Server	Manejo de Software	Orientado trabajo en grupo
Linux	Capacidad de Analisis	Ordenado y disciplinado
Microsoft Visual Basic.Net	Uso del computador	Puntualidad
Instalacion y Matto. Redes		
Manejador de bases de Datos Acces, SQL-Sever		
Departamento: Sistemas de Información		Fecha: 01-Marzo-2005
Elaborado por : Roberto Alvarado		Revisado por : Edith Cubías

Figura 3.12: Perfil optimo del puesto de trabajo de Analista de Sistemas

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO	
Puesto: Analista de sistemas	
Departamento de Trabajo: Sistemas de Información	
Requerimientos mínimos de aprendizaje para el puesto	Razones que lo justifican
Sistemas operativo Windows 98, NT, 2000 Server	Para el manejo y administración de los computadores
Lenguajes de programación, Microsoft Visual Basic Net Crystal Report Ver. 7.0	Administración y manejo de datos en aplicaciones desarrolladas a la empresa, para presentación de datos estadísticos, requeridos por la gerencia.
Bases de datos, Microsoft Acces, SQL-Server	Administración y almacenamientos de datos de la empresa.
Fecha: 4- Marzo-2005	
Elaborado por: Roberto Alvarado	Revisado por: Edith Cubías

Figura 3.13: Requerimientos mínimos de aprendizaje para el puesto de analista de sistemas

Una vez establecido el nivel del desempeño de los trabajadores Jenniffer Urbina y Ricardo Guerrero, en relación al perfil óptimo y los requerimientos mínimos de aprendizaje para el puesto de analista de sistemas. Se aplica el siguiente instrumento (Figura 3.14) que es la matriz de detección de necesidades de capacitación, donde se determinaran cuales son las prioridades de las

capacitaciones para el mejor desempeño de los trabajadores para el puesto de Analista de Sistemas.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE LAS CAPACITACIONES POR PUESTO PERSONA												
Puesto: Analista de Sistemas		Conocimientos, Habilidades y Actitudes Necesarias para desempeñar el puesto										
Requerimientos de aprendizaje		/ / / / / / / / / / / /										
Nombre del Empleado		SQL-Server 2000	Acces 2000	Visual Basic	Crystal Report	Analisis Informacion	Uso Comp.	Trabajo Grupo				
Ricardo Guerrero		A	C	A	A	A	C	C				
Jenniffer Urbina		A	B	A	A	A	C	B				
Fecha: 02-Marzo-2005												
Elaborado por: Roberto Alvarado						Revisado por: Edith Cubías						

Figura 3.14: Matriz de Detección de necesidades de capacitación.

Al analizar el instrumento (Figura 3.14) se establece que Microsoft SQL-Server 2000, Visual Basic, Crystal Report, Análisis de información, son requerimientos de capacitación de alta prioridad para los trabajadores Ricardo Guerrero y Jenniffer Urbina para el mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.

En el siguiente instrumento (Figura 3.15) se determina un curso o programa de capacitación: Visual Basic, que es una de las prioridades altas de requerimientos de capacitación.

CURSO QUE SE HA DETERMINADO POR DNC	
Lugar y fecha: S.S. 4 -Marzo-2005	
Curso: <u>Visual Basic. NET Nivel Avanzado</u>	
Duración: <u>40 Hrs.</u>	
Objetivo : Conocer nuevas herramientas para el control y manejo de información en sistemas de información.	
Contenido: ADO vs ADO.net, Conexión con SQL Server, Accesando a datos, Objeto Connection, Adapter, Objetos Command y CommandBuilder, Ejecución de Comandos	
Proveedor (interno-externo): Alpha IT, Software & Trainnig	
Código	Nombre del participante
01	Ricardo Guerrero
02	Jenniffer Urbina
Elaborado por: Roberto Alvarado	
Revisado por: Edith Cublas (Jefe área), RR-H	

Figura 3.15: Cursos de Visual Basic Net determinado por un DNC

En el instrumento (Figura 3.15) se determina que los trabajadores Ricardo Guerrero y Jenniffer Urbina adquieran un curso de Visual Basic. NET para mejorar el rendimiento en el manejo de datos y aplicaciones de la empresa. Y presentar eficientemente los datos estadísticos requeridos por gerencia. Como se observó en el instrumento de requerimientos mínimos de aprendizaje (Figura 3.13).

Este procedimiento se aplica para las otros requerimientos de capacitación: Microsoft SQL-Server, Crystal Report, Analisis de información. Establecidos en la matriz de detección de necesidades de capacitación (Figura 3.14)

Con el diseño de los instrumentos se cumplieron con los objetivos específicos del trabajo de graduación en determinar la problemática de necesidades de capacitación, y la identificación del personal objetivo en los cursos o programas de capacitación.

En el capítulo IV se establecerán las bases para realizar el seguimiento de las capacitaciones.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES

4.0 Introducción

En el capítulo III se establecieron las bases para detectar las necesidades de capacitación, en este capítulo se diseñan instrumentos para la evaluación y seguimiento durante el desarrollo de los cursos o programas de capacitación.

Modelo para la evaluación y seguimiento durante las capacitaciones, que permite evaluar la reacción, aprendizaje y control de asistencia de los participantes (Figura 4.1)

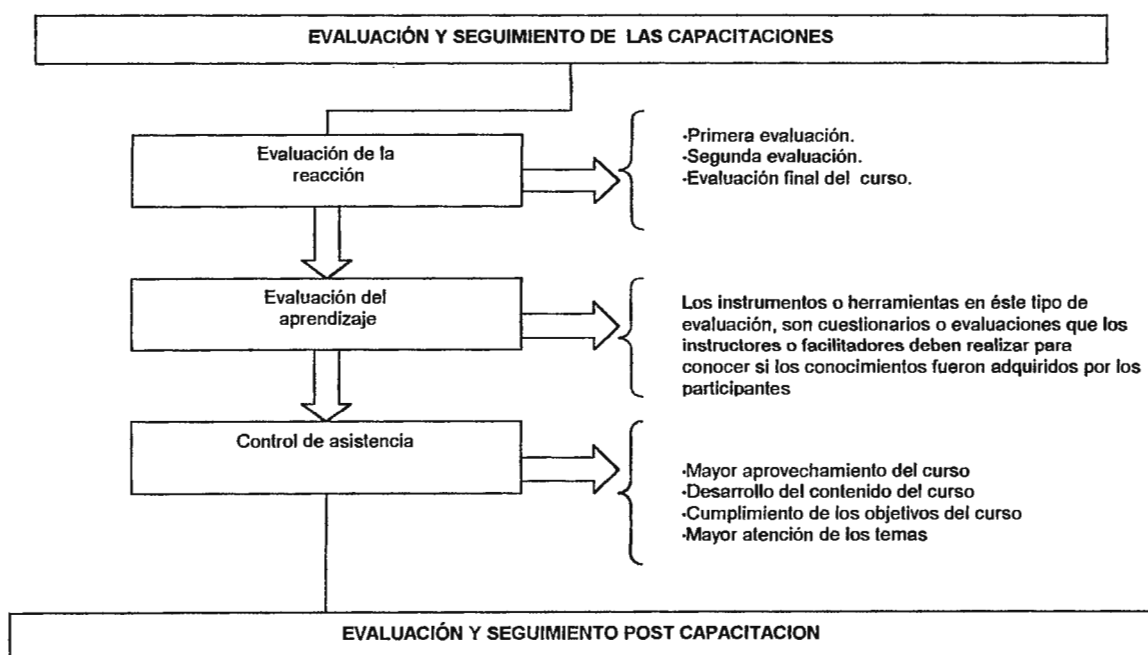


Figura 4.1: Modelo de evaluación y seguimiento de las capacitaciones

4.1 Evaluación y seguimiento de las capacitaciones

El seguimiento y auditoría de las capacitaciones, es un proceso de evaluación por medio del cual se verifica las capacitaciones en el momento que éstos inician hasta su finalización. Está asegura cumplir con los objetivos planteados por la empresa en el diagnóstico de necesidades de capacitación (capítulo III).

Requerimientos para la evaluación y seguimiento durante las capacitaciones

Para el procedimiento y evaluación durante las capacitaciones se necesita responder a las siguientes interrogantes como requerimientos:

- **¿Qué se desea obtener?**

La información que permita revisar que opinan los participantes involucrados en el proceso de capacitación (facilitadores o instructores, participantes).

¿Como le parece el curso?

¿Se da a entender con el tema?

¿Le parece los temas propuestos o contenidos?

¿Los participantes muestran interés?

¿Existen claridad en los temas?

¿Se utilizan métodos audiovisuales que faciliten la comprensión del tema?

¿El material de apoyo es el adecuado o entendible?

¿La asistencia de los participantes es frecuente?

¿El perfil del instructor y participantes es el adecuado?

¿Se Utiliza bien el tiempo en el desarrollo del curso?

- **¿Para qué se necesita la información?**

Para conocer los rumbos que sigue el programa, según corresponda y revisar si es pertinente continuar igual, modificar algunas de sus partes o hacer un replanteamiento.

Esto implica conocer si se están cumpliendo con los objetivos establecidos por la empresa. Si el instructor y participantes emplean el tiempo de manera adecuado. Determinar si el instructor que imparte el curso se selecciono adecuadamente. El desarrollo de los temas que se están impartiendo adecuadamente referente al objetivo planteado. Con el fin realizar una retroalimentación al instructor de los puntos donde se esta fallando.

- **¿Cómo se necesita la información?**

La información debe ser objetiva, verídica, y oportuna para la correcta toma de decisiones.

- **¿Quiénes son los usuarios principales de la información?**

Los usuarios principales de la información que se obtenga con los instrumentos propuestos son: las personas que deciden en la organización, para corregir si lo creen prudente, los rumbos y los planes y programas de capacitación; los capacitados para verificar el contenido y programa de las capacitaciones y los instructores revisar la efectividad de la capacitación.

- **¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones o puntos de vista?**

Alta Gerencia, Recursos Humanos, Jefes Inmediatos, Participantes, Proveedores, Instructores.

4.1.1 Evaluación de la reacción

Con los instrumentos de la evaluación de la reacción se obtendrán datos que permitirán realizar una retroalimentación entre el proveedor de las capacitaciones y participantes.

La retroalimentación entre el proveedor y participantes permite revisar en que medida fue agradable el curso o programa de capacitación desde el inicio hasta su finalización.

En la evaluación de la reacción se desarrollaran los siguientes instrumentos:

- Instrumento para la primera evaluación del curso (Figura 4.2)
Objetivo: conocer la primera reacción de los participantes del curso o programa de capacitación.
- Instrumento para la segunda evaluación del curso (Figura 4.3)
Objetivo: conocer como se está desarrollado el curso y obtener el punto de vista de los participantes.
- Instrumento para evaluación final del curso (Figura 4.4)
Objetivo: conocer el resultado final del desarrollo del curso y grado de satisfacción de los participantes

Primera evaluación

Al inicio de curso de capacitación se debe aplicar un instrumento (Figura 4.2) a los participantes para conocer la primera reacción y conocer el punto de vista de la tendencia del curso a desarrollarse.

Se deben evaluar puntos importantes del instructor, materiales de apoyo del curso, ambientación física y algunas observaciones que los participantes creen convenientes.

Este instrumento permitirá realizar una retroalimentación entre el proveedor y los participantes.

Objetivo del instrumento

Evaluar la primera reacción de los participantes al inicio del curso.

Finalidad del instrumento

La finalidad del instrumento es conocer la primera reacción de los participantes de la capacitación, en cuanto a contenido, instructor y desarrollo de la logística.

PRIMERA EVALUACION DEL CURSO						
NOMBRE DEL CURSO:						
Indicaciones: Marque con una "X" la opción que más se acerque a su punto de vista, Considerando la siguiente escala: 1 nulo, 2 deficiente, 3 suficiente, 4 bueno, 5 Excelente						
Nombre Instructor:				Fecha:		
Horario:			Lugar:			
Instructor	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Presentación e Imagen Profesional						
Comunicación						
Control del grupo						
Metodología de enseñanza						
Recursos didácticos						
Contenido	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Temas relevantes y actualizados						
Aplican a los puestos de trabajos requeridos						
Objetivos alcanzados						
Satisfacción de las expectativas						
Desarrollo del curso (Logística)	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Lugar (aula y servicios)						
Material de los participante						
Equipos y apoyos didácticos						
Elaborado por:				Revisado por:		

Figura 4.2: Primera evaluación del curso

Índices o criterios de evaluación

1	Deficiente	No cumple con todas expectativas de los participantes.
2	Regular	No cumple con la mayor parte de las expectativas del participante y pueden mejorarse.
3	Bueno	No cumple con ciertas expectativas pero no es totalmente del desagrado del participante.
4	Muy Bueno	El curso cumple con la mayor parte de las expectativas del participante
5	Excelente	El curso cumple con todas las expectativas del participante y es del grado de satisfacción.

Tabla 4.1: Índices o criterios de evaluación

Como complementar el instrumento

Nombre del curso: Nombre del curso desarrollado.

Nombre del facilitador: Nombre de la persona que imparte el curso.

Horario: Hora establecida del desarrollo del curso o programa de capacitación

Fecha: Fecha de la evaluación del curso o programa de capacitación.

Lugar: Nombre del lugar en el cual se desarrollo el curso o capacitación.

Facilitador: Evaluación inicial del facilitador de acuerdo al desarrollo del curso que imparte. Se marca con una "X" en la escala que se acerque al punto de vista del participante.

Contenido: Esta implícito lo que la empresa desea conocer a cerca del desarrollo del curso impartido. Se marca con una "X" en la escala que se acerque al punto de vista del participante.

Desarrollo del curso: Se refiere a la ambientación del lugar, cumplimientos de horarios. Se marca con una "X" en la escala que se acerque al punto de vista del participante.

Observaciones: Espacio abierto para algún punto de vista que el participante pretenda adicionar.

Elaborado por: Persona que completa el instrumento.

Revisado por: Nombre de la persona que revisa el instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a persona encargado de seguimiento de las capacitaciones	Recursos humanos o Jefe de capacitaciones
2.	Aplicación del instrumento finalización del primer día de la capacitación	Participantes
4.	Entrega de instrumento a persona encargada	Participante
5	Recibe instrumento	Persona encargada
6.	Entrega instrumento a personal de capacitaciones	Recursos humanos o Jefe de capacitaciones

El instrumento (Figura 4.2) se aplica al finalizar la primera clase o actividad de la capacitación, se proporciona a cada participante, lo complementa y luego lo entrega

debidamente lleno a la persona encargada del seguimiento. Se complementa en forma impersonal y sin firma

Segunda evaluación

Para la segunda evaluación se diseñó un instrumento (Figura 4.3) con fin de obtener información relacionada con el punto de vista de los participantes en el intermedio de la capacitación.

El objetivo principal del instrumento es conocer el desempeño del facilitador o instructor, uso adecuado del material de apoyo, metodología utilizada para el desarrollo del curso o programa de capacitación.

Con la aplicación del instrumento se verifica el cumplimiento de los objetivos planteados en el inicio del curso, y como se observa el interés de los participantes.

Objetivo del instrumento

Evaluar la segunda reacción de los participantes en el intermedio del curso.

Finalidad del instrumento

La finalidad del instrumento es conocer la reacción de los participantes en el intermedio del curso o programa de capacitación, en cuanto a contenido, facilitador y desarrollo de la logística.

SEGUNDA EVALUACION DEL CURSO									
NOMBRE DEL CURSO:									
Nombre Facilitador/a:			Fecha:						
Horario:		Lugar:							
Indicaciones: Marque con una "X" la opción que más se acerque a su punto de vista. Considerando la siguiente escala: 1. Deficiente, 2. Regular, 3. Bueno, 4. Muy bueno, 5 Excelente.					1	2	3	4	5
1. ¿Cómo evalúa la distribución del tiempo empleado en cada uno de los temas impartidos?									
2. ¿El curso/evento es dinámico?									
3. ¿El contenido cumple con los objetivos expuestos?									
4. ¿En que medida se están cumpliendo los objetivos del curso?									
5. ¿Cómo calificaría la coordinación del curso?									
6. ¿Cómo califica la actuación de los instructores?									
7. ¿Cómo calificaría los materiales del curso?									
8. ¿Cómo calificaría los apoyos visuales?									
Indicaciones: Según su punto de vista seleccione SI ó NO de acuerdo a su punto vista. Y Explique ¿Por qué?.									
9. ¿El curso del evento es dinámico?, ___SI, ___NO ¿Por qué? explique:									
10. ¿El contenido del curso le aparece adecuado?, ___SI, ___NO ¿Por qué? explique:									
11. ¿El contenido del curso le aparece adecuado?, ___SI, ___NO ¿Por qué? explique:									
12. ¿Considera importante profundizar en algunos temas que a su juicio requieran mas tiempo? Indique cuál (es):									
13. ¿Que otros temas sugiere que sean tratados, además de los que están desarrollando en el contenido?									

Figura 4.3: Segunda evaluación del curso o programa de capacitación

Índices o criterios de evaluación (Tabla 4.1 Pág. 103)

Como complementar el instrumento

Nombre del curso: Nombre del curso desarrollado.

Nombre del facilitador: Nombre del instructor que imparte el curso.

Lugar: Lugar donde se desarrolla el curso.

Fecha: Fecha de la evaluación del curso.

Horario: Hora establecida del curso de capacitación.

El formato se divide en dos partes: en la primera se hacen preguntas donde el participante marcara con una "X" según las indicaciones. En la segunda parte, el participante complementará de manera amplia y objetiva una serie de preguntas.

Elaborado por: nombre de la persona que completa el instrumento

Revisado por: Nombre de la persona que revisa el instrumento

Procedimiento para aplicar instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a persona encargado de seguimiento de las capacitaciones	Recursos humanos o Jefe de capacitaciones
2.	Aplicación del instrumento en el intermedio de la capacitación	Participantes
4.	Entrega de instrumento a persona encargada	Participante
5.	Recibe instrumento	Persona encargada
6.	Entrega instrumento a personal de capacitaciones	Recursos humanos o Jefe de capacitaciones

El instrumento (Figura 4.3) se aplica en el intermedio del curso, se completa en forma impersonal y sin firma.

Evaluación final del curso

El siguiente instrumento (Figura 4.4) realiza una evaluación final del curso o programa de capacitación, para conocer si se cumplieron los objetivos planteados en el inicio del curso. Además conocer el grado de satisfacción de los participantes durante el desarrollo del curso o programa de capacitación.

Objetivo del instrumento

Evaluar la reacción de los participantes al finalizar el curso.

Finalidad del instrumento

La finalidad del instrumento es conocer la reacción de los participantes al final del curso o programa de capacitación, en cuanto a contenido, facilitador y desarrollo de la logística.

EVALUACION FINAL DEL CURSO						
NOMBRE DEL CURSO:						
Indicaciones: Marque con una "X" la opción que más se acerque a su punto de vista, Considerando la siguiente escala: 1 Deficiente, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy bueno 5 Excelente						
Nombre facilitador/a:				Fecha:		
Horario:			Lugar:			
facilitador/a	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Presentación e Imagen Profesional						
Comunicación						
Control del grupo						
Metodología de enseñanza						
Recursos didácticos empleados						
Dominio de los temas						
Utiliza ejemplos prácticos						
Contenido	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Temas relevantes y actualizados						
Aplican a los puestos de trabajos requeridos						
Alcanza los objetivos						
Se cumplió con el programa propuesto						
Satisfacción de las expectativas						
Desarrollo del curso (Logística)	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Lugar (aula y servicios)						
Material de los participante						
Equipos y apoyos didácticos						
Cumplimiento de horarios						
Control de asistencias						

Figura 4.4: Evaluación final del curso

Índices o criterios de evaluación (Tabla 4.1 pág. 103)

Como complementar el instrumento

Nombre del curso: Nombre del curso desarrollado.

Nombre del facilitador: Nombre del facilitador/a que imparte el curso.

Fecha: Fecha de la evaluación del curso.

Facilitador: Evaluación final del facilitador/a de acuerdo al desarrollo del curso que imparte.

Contenido: Esta implícito lo que la empresa desea conocer a cerca del desarrollo del curso impartido.

Desarrollo del curso: Se refiere a la ambientación del lugar, cumplimientos de horarios.

Observaciones: Escribir cualquier tipo de observación que contribuya al desarrollo de la evaluación.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a persona encargado de seguimiento de las capacitaciones	Recursos humanos o Jefe de capacitaciones
2.	Aplicación del instrumento al finalizar el último día de capacitación	Participantes
3.	Entrega instrumento a jefe de capacitaciones	Recursos humanos o Jefe de capacitaciones

El instrumento se labora en forma impersonal y sin firma.

Como aplicar instrumentos

- Los tres instrumentos pueden ser aplicados cuando las capacitaciones tienen como mínimo una duración de dos semanas.
- Si la capacitación es de una semana puede aplicarse el instrumento de primera evaluación (Figura 4.2) y evaluación final del curso (Figura 4.4). El instrumento de la segunda evaluación (Figura 4.3) no podría aplicarse porque el tiempo es corto para esa apreciación.
- Si la capacitación es de una hora o jornada de un día el instrumento que solamente puede aplicarse es la evaluación final del curso (Figura 4.4).

4.1.2 Evaluación del aprendizaje

La función general de la evaluación del aprendizaje es conocer cuantitativamente y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes durante el desarrollo de la capacitación.

Se debe realizar un examen o prueba inicial para conocer los conocimientos que tienen los participantes al inicio del curso, llevar un registro de los resultados para controlar las respuestas de los participantes, dar a conocer los resultados para que los participantes tengan oportunidad de corregir sus errores y refuercen sus respuestas.

Los instrumentos o herramientas en éste tipo de evaluación, son cuestionarios o evaluaciones que los instructores o facilitadores deben realizar para conocer si los conocimientos fueron adquiridos por los participantes.

Estos pueden ser preguntas y respuestas referentes al curso que se imparte, trabajos de investigación, pruebas escritas de acuerdo al tema que se desarrolla.

Lo que se revisa son: los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la capacitación con relación al objetivo determinado en el contenido de los cursos que se están desarrollando.

Se estableció la evaluación de reacción y aprendizaje de los participantes.

A continuación se establecerá otro instrumento para el mejor control y seguimiento durante el desarrollo del curso o programa de capacitación a los participantes.

4.1.3 Control de asistencia

El siguiente instrumento (Figura 4.5) permite llevar el control de asistencia de los participantes, durante el desarrollo de los cursos.

La importancia del control de asistencia es la siguiente:

- Mayor aprovechamiento del curso
- Desarrollo óptimo del contenido del curso
- Cumplimiento de los objetivos del curso
- Mayor atención de los temas

Objetivo del instrumento

Llevar el control de asistencia de los participantes.

Nombre: Nombre de los participantes asignados por la empresa.

Fecha: Fecha en que inicia, sigue y finaliza el curso.

Hora y Firma: Hora y firma que se presenta el participante al curso.

Responsable: Nombre del responsable del registro del documento.

Fecha: Fecha de finalización de la capacitación

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a facilitador/a	Jefe de capacitaciones
2.	Aplicación del instrumento al inicio de cada capacitación	Facilitador/a
3.	Verificación y firma de asistencia	Participante
4.	Entrega de instrumento	Participante
5	Recibe instrumento	Facilitador/a
6.	Entrega instrumento a jefe de capacitaciones	Facilitador/a

4.2 Aplicación de instrumentos en la empresa

Los instrumentos que fueron establecidos anteriormente pueden aplicarse a la empresa tanto como cliente y proveedor.

4.2.1 Como cliente

Como cliente de servicios de capacitación los instrumentos se aplicaran para la evaluación y seguimiento de las capacitaciones adquiridas por los proveedores.

4.2.2 Como proveedor

Como proveedora de servicios de capacitación los instrumentos se aplicaran para la evaluación y seguimiento de las capacitaciones y el grado de satisfacción del cliente de los cursos o programas de capacitación impartidos.

En este capitulo se cumplieron con los objetivos específicos del trabajo de graduación en establecer los instrumentos o herramientas que ayuden a obtener información para conocer la metodología empleada en las capacitaciones.

Se establecieron mecanismos para medir el nivel de aprendizaje del personal sobre los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones.

En el siguiente capitulo se diseño instrumentos para el establecimiento de las bases para la evaluación y seguimiento post capacitación.

CAPITULO V
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO POST
CAPACITACIONES

5.0 Introducción

En el capítulo IV se establecieron instrumentos y mecanismos para la evaluación y seguimiento durante el desarrollo de las capacitaciones. En este capítulo se establecerán las bases para la evaluación y seguimiento post capacitación y conocer el resultado de las necesidades de capacitación.

Se establece un procedimiento con la filosofía de la norma ISO9000 Ver. 2000 (Anexo 6, Pág. 186).

El modelo para la evaluación y seguimiento post capacitación permite establecer una evaluación de los curso o programas post capacitación después que estas han sido impartidas, con el fin de conocer el nivel de rendimiento y conocimiento de las capacitaciones recibidas por los participantes. Además permite establecer al evaluación del desempeño post capacitación de los participantes y la evaluación de impacto como empresa y conocer los resultados esperados y tomar medidas de acción necesarias (Figura 5.1)

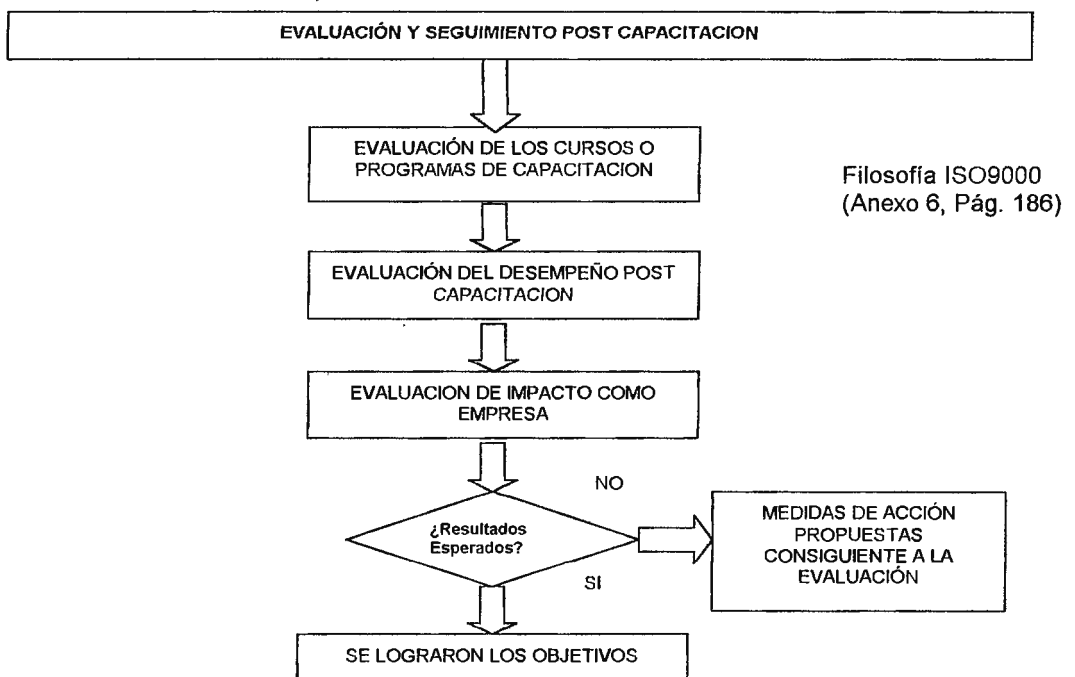


Figura 5.1: Modelo de evaluación y seguimiento post capacitación

5.1 Evaluación y seguimiento post capacitación

En la evaluación y seguimiento post capacitación se determina si se cumplen con los objetivos planteados en la detección de las necesidades de capacitación y verificar los resultados obtenidos.

Por tanto se desarrollará el modelo de evaluación y seguimiento de la Figura 5.1:

- Evaluar los cursos o programas de capacitaciones
- Evaluar el desempeño post capacitación
- Evaluar el impacto como empresa post capacitación
- Verificar los resultados esperados
- Tomar medidas de acción si los resultados no fueron los esperados o realizar propuestas consiguientes a la evaluación.

Se establecerá una evaluación y seguimiento primeramente a la empresa como cliente y posteriormente a la empresa como proveedora de los servicios de capacitación.

5.1.1 Empresa como cliente

Como cliente de los servicios de capacitación, la empresa debe verificar si el personal que participo en las capacitaciones adquirió los conocimientos necesarios para el mejor desempeño y rendimiento en su puesto de trabajo.

Evaluación de los cursos o programas post capacitación

En está evaluación se establece un instrumento (Figura 5.2) que permite conocer si el curso o programa post capacitación que la empresa recibió cumplió con los objetivos planteados.

Se establece una evaluación en forma general el nivel de satisfacción de los empleados de las capacitaciones adquiridas debido a que tienen mayor criterio de evaluación de la capacitación en cuanto a los conocimientos adquiridos.

La aplicación del instrumento es de parte del facilitador a los participantes.

Objetivo del instrumento

Conocer de forma general los aspectos más importantes acerca del desarrollo de las capacitaciones recibidas y verificar la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo.

Finalidad del instrumento

Obtener información necesaria para verificar si la capacitación recibida por los participantes resulta positiva, con el fin de mejorar algunos puntos que no se cumplieron, de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE LOS CURSOS O PROGRAMAS POST CAPACITACIÓN

EMPRESA QUE RECIBE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

PAG. 1/2

PARTE I: DATOS GENERALES

Nombre del empleado:

Cargo:

Departamento:

Nombre de la capacitación:

Fecha:

Objetivo: Conocer en forma general si el curso de capacitación que se recibió, cumplió con los objetivos planteados para el desarrollo de la capacitación.

PARTE II: PREGUNTAS

Responda de forma clara y breve a las siguientes preguntas

1. Considera usted que la metodología utilizada en el desarrollo del curso fue:

Excelente Buena Regular Mala

2. Los temas impartidos por el facilitador/a se desarrollaron en forma clara y ordenada

Si No

Si la respuesta es negativa pase a la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta No 4

3. Mencione los temas que no se desarrollaron en forma clara y ordenadamente durante el curso de capacitación.

4. ¿Se cumplieron con los objetivos establecidos al inicio del curso?

Si No

Pasa a la
siguiente página

**INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE LOS CURSOS O PROGRAMAS POST
CAPACITACIÓN**

EMPRESA QUE RECIBE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

PAG.2/2

5. Que tipo de inconvenientes cree usted que existieron para poder cumplir con los objetivos

6.El material de apoyo se entrego en el tiempo requerido de acuerdo al desarrollo de los objetivos

Si No

7. Es puntual al iniciar sus actividades laborales

Si No

8 Considera que usted que se ha incrementado el nivel de productividad después de haber recibido el curso de capacitación.

Si No

9. Mencione cuales los factores por lo que considera que no se ha incrementado el nivel de productividad

Firma del entrevistador

Firma del entrevistado

Firma de del jefe inmediato

Figura 5.2: Evaluación de los cursos o programas post capacitación

Como complementar el instrumento

En la Parte I : DATOS GENERALES

Datos generales referente a la empresa y trabajador.

Nombre de empleado: Nombre completo del trabajador que participo en la capacitación.

Cargo: Nombre del cargo que desempeña actualmente.

Departamento: Nombre del departamento al que pertenece.

Fecha: Fecha en que se realiza la entrevista.

Nombre de la capacitación: Escribir el nombre de la capacitación que recibió el trabajador.

En la Parte II: PREGUNTAS

Preguntas generales acerca del desarrollo del curso y aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos. (Pregunta 1 hasta pregunta 8)

Firmas: Firma de las personas involucradas para el desarrollo del instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsable
1.	Entregar instrumento a persona responsable de la entrevista.	Recursos humanos
2.	Completar instrumento con el personal que participo en la capacitación.	Entrevistador
3	Revisar y firmar instrumento.	Entrevistador
6.	Entrega de instrumento a recursos humanos	Entrevistador
7.	Revisar y analizar instrumento	Recursos humanos

Con este procedimiento se determinará cual es el grado de satisfacción de las capacitaciones. A continuación se diseña la evaluación del rendimiento, cambio de actitudes y desempeño en el puesto de trabajo del personal de la empresa que participo en las capacitaciones.

Evaluación del desempeño post capacitación del trabajador

Se establecerá un instrumento (Figura 5.3) de evaluación del desempeño post capacitación que permita determinar el grado de efectividad y rendimiento después de las capacitaciones aplicado a la empresa como cliente.

La aplicación del instrumento es responsabilidad del jefe inmediato de personal que participo en la capacitación.

Objetivo del instrumento

Determinar la evaluación del desempeño en los puestos de trabajos después de las capacitaciones, para verificar si se adquirieron nuevos conocimientos y cumplen con los objetivos de la empresa.

Finalidad del instrumento

La finalidad es el instrumento es evaluar si el nivel de rendimiento y desempeño del trabajador aumento después de las capacitaciones.

B L O Q U E	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POST CAPACITACIÓN						
	Nombre y apellidos:			Antigüedad Puesto			
	Puesto:			Años:	Meses:		
	Departamento:						
i	PARTE PRIMERA: EVALUACION						
	I. FACTORES DE CALIFICACION	GRADOS					
		Insatisfactorio	Mejorable	Satisfactorio	Notable	Optimo	
B L O Q U E	OBJETIVOS FIJADOS	No Alcanzado		Alcanzado		Sobrepasado	
	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	5.						
	6.						
	7.						
B L O Q U E	CUALIDADES Y/O DEFICIENCIAS MAS DESTACABLES QUE INFLUYEN EN SU RENDIMIENTO						
	Cualidades mas destacadas				Deficiencias mas notables		
	1.				1..		
	2.				2..		
	3.				3..		
	4.				4..		
5.				5..			
B L O Q U E	PARTE SEGUNDA: ANOTACIONES GENERALES						
V	Periodo de evaluación:		De _____		a _____		
	Firma de evaluador		Firma de evaluado		VoBo jefe inmediato		

Figura 5.3: Instrumento de evaluación del desempeño post capacitación.

Como complementar el instrumento

Parte Primera: EVALUACION

Bloque I

Datos personales del empleado que asistió a la capacitación

Bloque II

FACTORES DE CALIFICACION: .son indicadores que evalúan el desempeño.

Criterio o grados de calificación

Grados	Criterio de evaluación
Insatisfactorio	Necesita ayuda continua. No logra seguir el desenvolvimiento del trabajo.
Mejorable	Tiene escasas capacidades en el desarrollo de las técnicas y procedimientos requeridos por el puesto
Satisfactorio	Conoce sus funciones de forma satisfactoria. Se aprovecha limitadamente de la experiencia y del adiestramiento
Notable	Conocimiento teórico-práctico de sus tareas superior a la media. Bien enterado de las más importantes funciones del puesto
Optimo	Profunda preparación teórica y práctica en las materias de su competencia. Su conocimiento de los principios, técnicas y procedimientos propios del puesto está avalado y enriquecido por la experiencia, capacidad máxima de prever futuros desarrollados del puesto

Bloque III

Se evalúa los OBJETIVOS FIJADOS necesarios que conllevaron a las capacitaciones.

En este bloque deben establecerse los objetivos que se plantearon para el desarrollo de la capacitación.

Procedimiento para aplicar el instrumento

Criterio de evaluación de los objetivos:

Grado	Criterios
No alcanzado	Los objetivos planteados en las capacitaciones no fueron alcanzados
Alcanzado	Los objetivos planteados en las capacitaciones fueron alcanzados
Sobrepasado	Los objetivos fueron planteados en la capacitación fueron alcanzados y existe un mayor rendimiento en su desempeño de trabajo

Bloque IV

En este bloque se determina cualidades y/o deficiencias más destacables que influyen en el rendimiento. En esta parte de la evaluación puede ser bastante crítica; es importante que el evaluador siga las siguientes normas sencillas:

- No decir sólo lo que hacen mal, sino lo que hacen bien y lo que hacen mal.
- Cuando se detecta un punto de mejora, interesarse sobre qué opina el trabajador acerca a la percepción que puede estar sujeta a error, y en todo caso pedirle que diga se puede hacer para que estos errores no se repitan en el futuro.
- Se debe criticar la acción, no a la persona utilizar un lenguaje no hiriente.

Bloque V

Parte segunda: ANOTACIONES GENERALES

Son observaciones que pueden ser agregadas en la evaluación del desempeño

Periodo de evaluación: Periodo que se realiza la evaluación

Firmas: Firma de las personas involucradas en la evaluación.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Determinación del día y hora de la evaluación y citar al evaluado.	Recursos humanos
2.	Entrega instrumento a entrevistador.	Recursos humanos
3.	Recibe instrumento.	Entrevistador
4.	Inicio de la evaluación	Entrevistador
5.	Responde a las preguntas del instrumento.	Entrevistado
6.	Revisa que todos los ítems del instrumento estén completamente llenos.	Entrevistador
7.	Firma conjunta de la evaluación	Entrevistado, jefe inmediato, entrevistador
8.	Cierre	Entrevista
9.	Entrega de instrumento	Entrevistador
10.	Recibe el instrumento	Recursos humanos
11	Análisis de la información con base de la información del instrumento	Jefe inmediato Recursos humanos
12	Toma de decisiones	Jefe inmediato Recursos humanos

El entrevistador puede ser un agente interno: recursos humanos o jefes de área. Puede ser un agente externo: los mismos proveedores de las capacitaciones o profesionales en el puesto de evaluación.

Se ha establecido la evaluación del desempeño post capacitación del trabajador, es importante determinar cual es la evaluación de impacto a la empresa después de las capacitaciones. A continuación se establecerán las bases para la evaluación de la empresa como organización después de las capacitaciones.

Evaluación post capacitación de la empresa

La evaluación post capacitación de la empresa determina cual ha sido el nivel de impacto de las capacitaciones. Es decir si estas fueron positivas para su desarrollo y crecimiento.

Se establece un instrumento (Figura 5.4) para determinar el nivel de impacto después de las capacitaciones.

Objetivo del instrumento

Conocer el nivel de impacto de las capacitaciones en la empresa como organización.

Finalidad del instrumento

Conocer la efectividad de las capacitaciones en la empresa

EVALUACIÓN POST CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA
EMPRESA QUE RECIBE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN
<p>Nombre de la empresa:</p> <p>Nombre de la Capacitación:</p> <p>Facilitador/a:</p> <p>Fecha:</p>
<p>Objetivo: Conocer el nivel de impacto después de las capacitaciones impartidas.</p>
<p>1. Considera que la eficiencia organizacional aumento después de haber llevado a cabo el desarrollo del curso establecido.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No </p> <p>2. Mejoro el clima organizacional dentro de la empresa</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No </p> <p>Si la respuesta es si para a la pregunta No 3</p> <p>3. Mencione cuales son las razones por la cree que no se hubo cambio</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. Aumento el nivel de conocimientos de las personas a nivel general</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No </p> <p>6. Cuales son las causas por las que no se cumplieron las expectativas</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observaciones:</p> <p style="text-align: right;">Nombre y firma</p>

Figura 5.4: Evaluación de impacto post capacitación en la empresa

Como completar el instrumento

Nombre de la capacitación: Nombre de la capacitación recibida.

Proveedor: Nombre de la empresa proveedora de los servicios.

Facilitador/a: Nombre del facilitador/a que impartió el curso de capacitación.

Fecha: Fecha en que se realizo la capacitación.

Complemento de instrumento con las preguntas de la 1 hasta la6

Observaciones: Referentes a la evaluación.

Nombre y firma: De la persona que se evalúa.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a persona que realizara la entrevista	Recursos humanos
2.	Revisa el instrumento.	Entrevistador
3.	Realiza entrevista a persona que participo en la capacitación	
4	Responde a las preguntas del instrumento	Entrevistado
	Revisa que todas las preguntas del instrumento estén completamente lleno	Entrevistador
5.	Firma del instrumento	Entrevistado, Entrevistador, Jefe
6.	Entrega de instrumento	Entrevistador
7.	Recibe el instrumento	Recursos humanos

Un punto fundamental que puede abordarse en este procedimiento es el establecimiento de los objetivos para las próximas evaluaciones de capacitación.

Se establecieron las evaluaciones de los cursos o programas de capacitación, la evaluación del desempeño post capacitación. Por tanto se debe determinar si los resultados fueron los esperados. A continuación se establecen medidas de acción necesarias en base a los resultados esperados.

Medidas de acción necesarias post capacitación

Con los instrumentos anteriores se obtienen la información necesaria que permite determinar si las capacitaciones lograron los resultados esperados en cada puesto de trabajo.

Resultados positivos

En el caso de que los objetivos fueran alcanzados satisfactoriamente puede darse un reconocimiento o algún tipo de recompensa al personal que asistió a las capacitaciones. Depende de las políticas de la empresa en cuanto a comportamiento y filosofía laboral.

Resultados negativos

En el caso de que los objetivos no se alcanzan, se investigan las razones por las que no fueron alcanzados. Por tanto se debe establecer medidas de acción necesarias para la efectividad de las capacitaciones

Propuestas consiguientes a la evaluación

A continuación se establece un instrumento (Figura 5.5) que permitirá obtener la información para determinar las medidas de acción necesarias en cada puesto de trabajo después de la evaluación post capacitación.

Objetivo del instrumento

Establecer medidas de acción necesarias del puesto de trabajo después de la evaluación post capacitación.

Finalidad del Instrumento

Conocer medidas de acción necesarias en base a la de la evaluación desempeño post capacitación y resultados esperados.

B L O Q U E I	PROPUESTAS CONSIGUIENTES A LA EVALUACIÓN			
	Nombre y apellidos:		Antigüedad Puesto	
	Puesto:		Años:	Meses:
	Departamento:			
B L O Q U E II	1. REFERIDAS AL PUESTO			
	Mantener en Puesto actual	<input type="checkbox"/>	Modificar funciones	<input type="checkbox"/>
	Cambio De Puesto	<input type="checkbox"/>	Promover	<input type="checkbox"/>
	Razones			
	1.			
	2.			
B L O Q U E III	2. REFERIDAS A LA PÉRSONA			
	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
B L O Q U E IV	3. ACCIÓN FORMATIVA			
	Formación técnica	<input type="checkbox"/>	Formación empresarial	<input type="checkbox"/>
	Formación humana	<input type="checkbox"/>		
	CURSOS O ACCIONES FORMATIVAS EN LOS QUE DEBE PARTICIPAR			
	1.			
B L O Q U E V	4. RETRIBUCIONES (uso exclusivo de la empresa)			
	Incremento salarial cero	<input type="checkbox"/>	Considerar incremento salarial	<input type="checkbox"/>
	Promover a nivel Salarial superior	<input type="checkbox"/>		
	1.			
	2.			
3.				
4.				
COMENTARIOS DEL EVALUADOR				

Figura 5.5.: Propuestas consiguientes a la evaluación referidas al puesto

Como complementar el instrumento

Nombre del empleado: Nombre de la persona que asistió a la capacitación.

Puesto de trabajo: Nombre del puesto de trabajo donde labora el empleado dentro de la empresa.

Antigüedad del puesto

Años y meses: cantidad de años y meses de laborar en el puesto de trabajo

Bloque I: Referidas al puesto

Son las acciones necesarias en el puesto de trabajo en base al rendimiento en el desempeño.

Bloque II: Referidas a la persona

Se establecen observaciones y recomendaciones de carácter personal al trabajador.

Bloque III: Acción formativa

En esta parte, se concuerdan los tipos de formación que el trabajador debe adquirir en el próximo período de tiempo.

Bloque IV: Referidas a la retribución y comentarios

Se mencionan que tipo de retribución se deben de tomar en cuenta la evaluación en función de los resultados esperados.

Comentarios:

- Aquí se anotan comentarios que se crean convenientes del proceso llevado a cabo o que no fueron previstos durante el proceso de evaluación.
- Al finalizar la evaluación, el evaluador y el evaluado la firman conjuntamente y se remite al jefe de recursos humanos del evaluador, quien comprueba que el instrumento se encuentre firmado por el evaluado.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entregar instrumento a entrevistador	Recursos humanos
2.	Evaluar al trabajador y complementar instrumento	Entrevistador Empleado
3.	Firma de documentos	Entrevistador Empleado
	Entregar documentó a recursos humanos	Entrevistador
4.	Recibe el instrumento	Recursos humanos
5	Análisis de la información con base a a la información del instrumento	Recursos humanos Jefes de área
6	Toma de decisiones	Recursos humanos Jefes de área

5.1.2 Empresa como proveedor

La empresa como proveedor de los servicios de capacitación debe verificar si el personal que asistió a las capacitaciones cumplió con las expectativas del cliente, con el fin de realizar una retroalimentación que permita mejorar el servicio de las capacitaciones.

La empresa como proveedor necesita conocer si los cursos o programas de capacitación impartidos llenaron las expectativas y grados de satisfacción del cliente.

Evaluación de los cursos o programas post capacitación

Se establece un instrumento (Figura 5.6) que permite conocer si el curso o programa post capacitación impartidos por la empresa lograron la satisfacción y cumplieron con los objetivos planteados por el cliente.

Este instrumento es similar al establecido en la empresa como cliente, la diferencia esta la recolección de datos de encabezado.

Objetivo del instrumento

Conocer de forma general los aspectos más importantes acerca del desarrollo de las capacitaciones impartidas.

Finalidad del instrumento

Es conocer el grado de satisfacción de los clientes que adquirieron los cursos de capacitación.

**INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE LOS CURSOS O PROGRAMAS POST
CAPACITACIÓN**

EMPRESA QUE OFRECE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

PAG. 1/2

PARTE I: DATOS GENERALES

Nombre del facilitador:

Horario

Nombre de la capacitación:

Lugar y fecha:

Duración

Objetivo: Conocer en forma general si el curso de capacitación que se impartió, cumplió con los objetivos planteados para el desarrollo de la capacitación.

PARTE II: PREGUNTAS

Responda de forma clara y breve a las siguientes preguntas

1. Considera usted que la metodología utilizada en el desarrollo del curso fue:

Excelente

Buena

Regular

Mala

2. Los que se impartieron en la capacitación se desarrollaron en forma clara y ordenada

Si

No

Si la respuesta es negativa pase a la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta No 4

3. Mencione los temas que no se desarrollaron en forma clara y ordenadamente durante el curso de capacitación.

4. ¿Se cumplieron con los objetivos establecidos al inicio del curso?

Si

No

Pasa a la
siguiente página

**INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE LOS CURSOS O PROGRAMAS POST
CAPACITACIÓN**

EMPRESA QUE OFRECE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

PAG.2/2

5. ¿Qué tipos de inconvenientes cree usted que existieron para poder cumplir con los objetivos?

6.El material de apoyo se entrego en el tiempo requerido de acuerdo al desarrollo de los objetivos

Si No

7. Es puntual al iniciar sus actividades

Si No

8. Las personas se encontraban motivadas para el desarrollo del curso

Si No

OBSERVACIONES

Firma del facilitador/a

Firma del jefe

Fecha

Figura 5.6: Evaluación de los cursos o programas post capacitación

Como complementar el instrumento

Parte I: Datos generales

Nombre del participante: Que asistió a las capacitaciones

Nombre de la capacitación: Curso o programa de capacitación adquirido

Fecha: Fecha del curso o programa de capacitación

Duración: Numero de horas o días que comprende la capacitación

Horario: Horario en que se desarrollo el curso

Facilitador/a: Nombre de la persona que desarrollo el curso

Parte II: Preguntas

Complementar instrumento acerca de las preguntas del desarrollo del curso y aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos (preguntas 1-9).

Firmas: Firmas de las personas involucrada en la aplicación del instrumento.

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	Actividad	Responsable
1.	Entregar instrumento a persona responsable de la entrevista	Jefe de capacitaciones
2.	Completar instrumento con el personal que participo en la capacitación	Entrevistador Cliente
3	Revisar y firmar instrumento	Entrevistador Cliente
6.	Entrega de instrumento a recursos humanos	Entrevistador
7.	Revisar y analizar instrumento	Jefe de capacitaciones

Evaluación del desempeño post capacitación

Con el instrumento que estableció en la empresa como cliente (Figura 5.3, Pág. 124) se obtiene la información necesaria para medidas acción referidas al puesto del trabajo.

Este instrumento es aplicable a la empresa proveedora si el cliente desea que se aplique este procedimiento.

Evaluación post capacitación de la empresa

A continuación se establecen un instrumento (Figura 5.7) que permitirá conocer el nivel de la evaluación después de las capacitaciones a las empresas o clientes que obtuvieron servicios de capacitación.

Esto permitirá hacer una retroalimentación al encargado de las capacitaciones para mejorar los servicios de capacitación en la empresa.

Objetivo del instrumento

Obtener información de carácter general de los cursos o programa de capacitación desde el punto de vista de la empresa.

Finalidad del instrumento

Conocer la efectividad de las capacitaciones a nivel empresarial.

EVALUACIÓN POST CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	
EMPRESA QUE OFRECE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	
Nombre de la empresa:	
Nombre de la Capacitación:	
Facilitador/a:	
Fecha:	
Objetivo: Conocer el nivel de impacto después de las capacitaciones impartidas.	
<p>1. Considera que la eficiencia organizacional aumento después de haber llevado a cabo el desarrollo del curso establecido.</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. Mejoro el clima organizacional dentro de la empresa</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
Si la respuesta es si para a la pregunta No 3	
<p>3. Mencione cuales son las razones por la cree que no se hubo cambio</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>4. Aumento el nivel de conocimientos de las personas a nivel general</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>6. Cuales son las causas por las que no se cumplieron las expectativas</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
Observaciones:	
Nombre y firma	

Figura 5.7: Evaluación post capacitación de la empresa

Como completar el instrumento

Nombre de la empresa: Identidad de la empresa

Nombre de la capacitación: Nombre de la capacitación recibida.

Facilitador/a: Nombre de la persona que impartió el curso de capacitación.

Fecha: Fecha en que se realizo la capacitación.

Así mismo en el instrumento se establecen preguntas de carácter general. (pregunta 1 hasta la pregunta 6)

Observaciones: Información que ayude a contribuir con la información relacionada con el desarrollo de las capacitaciones.

Nombre y firma: De la persona encargada de manifestar la información

Procedimiento para aplicar el instrumento

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Entrega instrumento a persona que realizara la entrevista.	Jefe de capacitaciones
2.	Realiza entrevista a persona que participo en la capacitación.	Entrevistador
3	Complementar instrumento.	Entrevistado
4	Revisa que todas las preguntas del instrumento estén completamente lleno.	Entrevistador
5.	Firma del instrumento	Entrevistado, Entrevistador
6.	Entrega de instrumento a jefe de capacitaciones	Entrevistador
7.	Revisar y analizar instrumento	Jefe de capacitaciones

Medidas de acción necesaria después de las capacitaciones

Con establecimiento de los instrumentos anteriores se obtuvieron datos necesarios para determinar si las capacitaciones lograron los resultados esperados y cumplen con las expectativas del cliente.

Resultados positivos

Continuar con los servicios de capacitaciones actuales y buscar siempre la mejora continua, mantener la filosofía de la empresa y los estándares de calidad del servicio al cliente en cuanto a educación y formación profesional.

Resultados negativos

Si los resultados no fueron los esperados es necesario buscar las causas y establecer medidas de acción necesarias como:

- Revisar los instrumentos de evaluación aplicados a los clientes.
- Hacer un listado de cuales fueron los factores que mas relevantes en cuanto al grado de insatisfacción del cliente.
- Analizar la información.
- Tomar decisiones referentes a cambios estructurales en el departamento de capacitación.

5.2 Portafolio

A continuación se establece una herramienta como portafolio para tener un mejor control del resultado las capacitaciones de parte de los facilitadores como parte de la filosofía ISO 9000. (Ver anexo 6 pág. 186)

Se recomienda que el facilitador haga uso de un portafolio con el fin de identificar alguna incertidumbre sobre el desarrollo de la capacitación.

Recopilar evidencias que representan las acciones que se llevaron a cabo en el proceso de enseñanza-aprendizaje para facilitar el logro de los objetivos de las capacitaciones impartidas por la empresa proveedora por ejemplo: material de apoyo, evaluaciones que utiliza en los cursos de capacitación.

Importancia

Es de suma importancia que el facilitador/a haga uso del portafolio para llevar un mejor control de las capacitaciones así mismo este le ayudara a tener de referencia para impartir otros cursos de capacitación requeridas y tomar nuevas ideas que le permitan mejorar el nivel de desarrollo de los cursos de capacitación.

Finalidad

Obtener información necesaria que permita estudiar el material de apoyo que se le entrego a los participantes, si se cumplieron al cien por ciento los objetivos que se habían planteado para el desarrollo del curso de capacitación, además conocer por medio de la evaluación al facilitador/a durante el curso el material visual que se utilizo, la metodología empleada en el curso con el fin de mejorarlo y dar mejor servicio a las empresas que lo requieran.

Contenido

Algunos elementos que se establecen a continuación pueden adaptarse tanto a las necesidades y la personalidad de cada facilitador/a.

a) Índice

Para facilitar la elaboración y revisión del portafolio es importante contar con un índice o descripción de contenidos, que indique desde el principio qué documentos contiene y cómo están organizados.

b) Presentación

Que tipo de capacitaciones imparte

Objetivos del facilitador/a

Currículum vitae

c) Materiales de apoyo

Documento o información utilizada en el desarrollo de las capacitaciones.

Ejercicios Audiovisuales

d) Formas de evaluación

Evaluación del aprendizaje

Evaluaciones a los participantes

Exámenes revisados

Control de asistencia de los participantes

e) Información de otros

Evaluación al facilitador/a post capacitación

Observación de algún colega

f) Autodiagnóstico:

Fortalezas, debilidades

Aspectos a mejorar

Responsables

La evaluación no debe convertirse en una actividad costosa y burocrática que consume mucho tiempo y recursos de la organización. Por esa razón es responsabilidad del facilitador/a, de llevar un control de las diferentes capacitaciones.

En este capítulo se cumplieron los objetivos específicos del trabajo de graduación al establecer mecanismos que midan los resultados del desempeño obtenido después de las capacitaciones y tomar medidas de acción necesarias si el personal no obtiene los resultados esperados de la capacitación

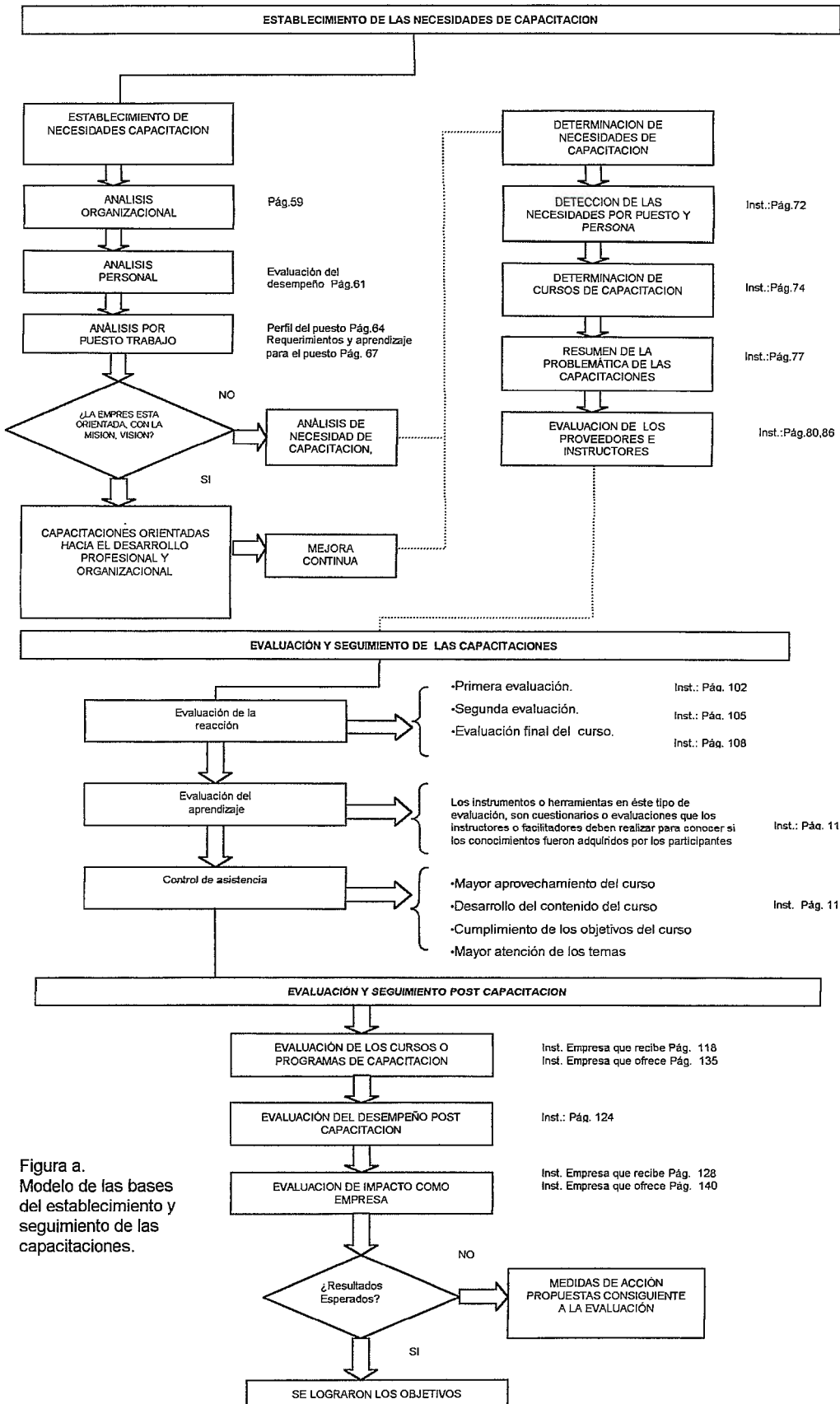


Figura a.
Modelo de las bases del establecimiento y seguimiento de las capacitaciones.

ESQUEMA GENERAL DE APLICACIÓN DE LAS BASES DEL SEGUIMIENTO DE CAPACITACIONES E INSTRUMENTOS

El siguiente esquema general se establece las bases que fundamenten el desarrollo de un sistema de seguimiento y auditoría mediante el cual se pueda evaluar el aprendizaje y conocimientos adquiridos por el personal objetivo, antes, durante y después de la ejecución de un programa de capacitación, para obtener resultados de acuerdo a lo establecido por la empresa (Figura a).

El esquema cumple con el desarrollo de todos los objetivos establecidos para el logro del trabajo de graduación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los instrumentos que se establecieron para el diagnóstico de necesidades de capacitación son aplicables a la empresa como cliente y como proveedora estos instrumentos permiten identificar la problemática que llevan a los cursos de capacitación.
- El medir los resultados de las capacitaciones permite realizar el análisis de información del establecimiento de los instrumentos y conocer si los resultados son de carácter positivo o negativo para la empresa para establecer medidas de acción necesarias en base a la evaluación de los resultados obtenidos post capacitación
- Los instrumentos permitirán a la empresa como cliente conocer la problemática y áreas de mejora continua y prestar mejores servicios de educación superior universitaria
- Se establecieron instrumentos y mecanismos en la empresa como cliente y proveedora para conocer la metodología desarrollada durante las capacitaciones y evaluar el nivel de reacción y aprendizaje de los participantes
- Con el establecimiento de los instrumentos la empresa determinara la calidad de los proveedores y facilitadores de los servicios de capacitación para el mejor aprovechamiento de las mismas.

RECOMENDACIONES

- Que la empresa como cliente y proveedora aplique de manera objetiva y sistemática los establecidos instrumentos para identificar las necesidades de las capacitaciones. Para esto es necesario conocer visión y misión de hacia donde va orientada la empresa para su crecimiento y desarrollo.
- La empresa como cliente debe tener un sistema organizacional integrado de todas las áreas y funciones para facilitar e identificar donde se debe establecer un mejoramiento continuo para el crecimiento de la misma.
- Si la empresa es proveedora de los servicios de capacitación y presta los servicios desde la detección de las necesidades de capacitación (DNC) debe requerir del cliente el análisis organizacional misión, visión para establecer las necesidades de capacitación
- La empresa como cliente y proveedora de las capacitaciones debe identificar el personal objetivo de las capacitaciones para el mejor aprovechamiento de conocimientos que se desarrollen en los cursos o programas de capacitación.
- Es importante que la empresa obtenga toda la información necesaria de los proveedores que prestan los servicios de capacitación para obtener mayores opciones de selección.
- Que la empresa como cliente y proveedora realice un análisis de seguimiento y auditoria de las capacitaciones siempre que exista un cambio organizacional o situaciones gubernamentales que determinen las necesidades de capacitación

GLOSARIO

ANALISIS DE PUESTOS: Estudio y descripción de las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones que contribuyen una unidad específica de trabajo, así como las obligaciones que implica y los requisitos de aptitud que requiere.

APTITUD: Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, trabajo, proyecto, función.

CAPACITACIÓN: Actividad del proceso de enseñanza-aprendizaje que tienen como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos y destrezas, habilidades, aptitudes por medio de los cuales puede cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.

ENTREVISTA: Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

EFICACIA: Relación entre las metas alcanzadas y el tiempo previsto, respecto a las metas previstas y el tiempo real.

EFICIENCIA: Mide los resultados alcanzados en relación con los costos y tiempos planificados.

EMPRESA: Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

HABILIDADES: Destrezas para analizar tareas ocupacionales con un grado de precisión dentro de una ocupación dada. La habilidad es concedida como compuesta por tres componentes: cognitivo, efectivo, psicomotor.

OBJETIVO: Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, una actividad concreta, un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la organización.

PORTAFOLIO: Documento que contiene información, que posee evidencias de los logros, fortalezas y debilidades de las capacitaciones con el fin de mejorarlas.

SISTEMA: Conjunto de elementos relacionados entre sí orientados hacia un propósito en común.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y FUENTES DE CONSULTA

Libros de consulta

Jesús Carlos Reza Trosino. El capacitador Hábil, Panorama Editorial, S.A. de C.V. Primera Edición 1998

CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la Investigación Científica. Curso general y Aplicado. Ed. Cali: F.A.I.D.1998. 139 p.

Administración una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz Weinhrich McGraw-Hill.11a. Edición. 1999

Sitios web consultados

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/i

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo>

<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas>

<http://www.ariaslaw.com/haciendonegocioses.doc>

<http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/to mo1/cap06.html>

<http://www.insaforp.org>

<http://ccp.ucr.ac.cr/cursoweb/23segm.htm>

<http://www.chilecapacita.cl/nivel4.php>

<http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/cap06.html>

<http://www.rincondelvago.com/conceptos-y-muestreo.html>

[http:// www.mined.gob.sv](http://www.mined.gob.sv)

ANEXOS

ANEXO 1

POLITICAS PARA APOYAR EVENTOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN CONTINUA

Políticas para apoyar eventos de formación profesional en el marco de formación continua

1. Definición de formación continua

Acciones y/o programas de capacitación para trabajadores de las empresas en los modos de complementación, actualización y especialización.

2. Políticas de atención a las empresas

2.1 la prioridad de atención estará vinculada a aquellas áreas estratégicas especificadas por estudios del mercado de trabajo, en concordancia con las políticas y estrategias de desarrollo definidas por los sectores Gubernamentales y privados, en los campos económico y social.

2.2 INSAFORP apoyará a las empresas a realizar diagnósticos de la posición competitiva de la empresa, para elaborar el plan de capacitación que presentarán las unidades de capacitación empresarial (UCES).

2.3 Orientar la formación continua de los trabajadores ocupados, en temas de capacitación dirigidos a mejorar la productividad y competitividad de las empresas

2.4 Mejorar la calidad de la formación profesional continua a través de la creación de metodologías y herramientas que contribuyan sustancialmente a la mejora de la organización o ejecución de la capacitación en empresas o en los ámbitos sectoriales y territoriales hacia donde se dirige.

2.5 Se priorizará el fomento de eventos cerrados de capacitación, orientados a la productividad individual y organizacional, con indicadores medibles y con lineamientos de la alta dirección de las empresas.

2.6 Las necesidades de capacitación de las UCES serán evaluadas a través de la presentación de sus planes de capacitación.

2.7 El INSAFORP desarrollará procesos de capacitación por medio del programa para responsables de capacitación empresarial (PPRCE).

2.8 Las necesidades de capacitación de las empresas que no tienen UCE, se atenderán por medio de diagnósticos realizados por las cámaras, asociaciones, gremiales representativas de los sectores a atender.

2.9 Atender a la micro y pequeña empresa a través de cámaras, asociaciones y gremiales representativas de los sectores a atender.

2.10 Atender al sector público mediante la suscripción de convenios de cooperación con los ministerios respectivos, con acciones formativas orientadas a la productividad y competitividad del país.

2.11 Por cada acción formativa apoyada a la empresa, será requisito que ésta presente una evaluación técnica de la capacitación anterior.

3. Políticas de fomento a la formación continua

3.1 Atender a las empresas que cuenten o no con una UCE, siempre y cuando presenten un plan de capacitación con su correspondiente diagnóstico de la posición competitiva de la empresa.

3.2 Atender solicitudes de capacitación de las empresas que, aunque no representen un plan de capacitación, necesiten resolver problemas específicos detectados por un diagnóstico previo, el cual deberán presentar junto al respectivo perfil de proyecto de solución del problema.

3.3 Fomentar la aplicación de la metodología "Educación basada en competencias (EBC)", en las acciones formativas orientadas a la detección de las demandas de capacitación de las empresas.

3.4 Las acciones se atenderán mediante alguna de las dos formas existentes: grupo formado por los trabajadores de una sola empresa y otra por asociatividad de empresas.

Ambos casos el grupo de participantes deberá estar entre 15 y 20.

4. Políticas para eventos abiertos

4.1 Definición de evento abierto

Evento de capacitación organizado por proveedores de servicios, de acuerdo a sus propios diagnósticos del mercado laboral, el cual se realiza con o sin el apoyo de INSAFORP.

4.2 Criterio general para atender solicitudes de eventos abiertos.

Se cofinanciará la participación de las empresas en eventos abiertos (jornadas, seminarios, curso) relacionados a las siguientes temáticas: temas generales, temas especializados, estrategias que contribuyan a resolver problemas de la gestión empresarial, estrategias acerca de cómo adaptarse a los constantes cambios que se producen en los mercados, estrategias que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad. El programa deberá tener una duración máxima de 24 horas.

4.3 Apoyo económico de INSAFORP a las solicitudes de capacitación de las empresas en eventos abiertos

Se financiarán costos de instrucción y material didáctico. Los gastos de representación, alojamiento, transporte y alimentación correrán por cuenta del solicitante.

4.3.1 Capacitación en el país

Se financiará hasta el 40% de costo de la instrucción y del material didáctico.

Para facilitadores nacionales o extranjeros

- Se tendrá como referencia los costos de mercado o históricos para los cursos en referencia o similares.

- El número de participantes a apoyar por la empresa, será de hasta 2 en el nivel de Directivo/gerencial y hasta 5 en el nivel operativo, supervisores, operarios y técnico vocacional.

4.3.2 Capacitación en el extranjero

Se financiará hasta 30% de costo de la instrucción y del material didáctico.

- La acción formativa que se solicita, debe tener relación directa con las actividades que se desarrollan en la empresa. Para estos efectos deberá representar una descripción del cargo y de las correspondientes funciones asignadas, indicando la relación del curso o acción formativa con el contexto del mencionado cargo.
- La empresa deberá demostrar que los resultados esperados en la acción formativa sean necesarios e indispensables para el logro del proceso productivo de la empresa. Para estos efectos deberá presentar un resumen de un proyecto de desarrollo estratégico de la empresa y la relación que existe entre él y la acción de capacitación pertinente.
- La empresa deberá demostrar que en nuestro país no existen entidades capacitadoras ni facilitadores en condiciones de impartir la acción de capacitación para la cual se solicita financiamiento.
- Se tendrá como referencia los costos de mercado o históricos para los cursos en referencia o similares.
- El número de participantes a apoyar por empresa, será hasta 1, en el nivel directivo/gerencial y hasta 2, en el nivel operativo, supervisores, operarios y técnicos vocacionales.

5. Políticas para eventos cerrados

5.1 Definición de evento cerrado

Evento de capacitación solicitado a INSAFORP por una o varias empresas que necesitan: resolver problemas específicos detectados por el diagnóstico previo o, para adquirir nuevas herramientas para mejora de la productividad y/o competitividad.

5.2 Criterio general para atender solicitudes de eventos cerrados

Se cofinanciarán las solicitudes de eventos cerrados (capacitaciones a la medida), orientados a la productividad individual y organizacional, con indicadores medibles, con lineamientos de alta dirección de las empresas, en cursos de hasta 120 horas en temas de carácter administrativos y, hasta 180 horas en cursos eminentemente técnicos, que impliquen la realización de talleres y prácticas y, el uso de maquinaria, equipos y herramientas. Únicamente se apoyará capacitación en el país.

Los cursos deben estar orientados a la mejora de la productividad y/o competitividad de las empresas.

5.3 Apoyo económico del INSAFORP a las solicitudes de capacitación de las empresas en eventos cerrados

Se financiarán costos de instrucción y material didáctico. Los gastos de representación, alojamiento, transporte y alimentación, correrán por el solicitante.

5.3.1 Capacitación en el País

Se financiará hasta el 70% de costo de instrucción y del material Didáctico.

Para el facilitador Nacional o extranjero

- Se tendrá como referencia los costos del mercado o históricos para los cursos en referencia o similares.
- El numero de grupos a apoyar en las empresas sobre el mismo tema, será de hasta 3, tanto a Directivo/Gerencial como a nivel operativo, supervisores, operarios, técnicos vocacionales.
- El numero máximo de participantes por grupo dependerá de la acción solicitada.

5.3.2 Capacitación al extranjero

No se apoyarán financieramente eventos cerrados en el extranjero.

ANEXO 2
CUESTIONARIO GUIA

Cuestionario guía para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa que recibe los servicios de capacitación.

Objetivo del instrumento

Obtener información general de la empresa, información sobre la detección de necesidades de capacitación, seguimiento de las capacitaciones antes, durante, y después de finalizado los cursos de capacitación, con el fin de identificar.

1 Nombre de la persona encargada de las capacitaciones:

2. Cargo que desempeña

3. Departamento:

4 Misión, visión objetivos de la empresa

5. Estructura organizativa

6. ¿Existe un proceso para determinar las necesidades de capacitación?

7.¿ Utilizan instrumentos o herramientas para determinar las necesidades de capacitación?.

8 ¿Poseen programas de capacitación anuales ?

9 ¿Qué tipo de proveedores utilizan para recibir los cursos de capacitación, internos o externos?

10 ¿Cómo determinan la calidad de los proveedores?

11 ¿Cómo determinan la calidad de los facilitadores o instructores?

12 ¿Qué tipo de capacitaciones requiere la empresa?

13 ¿Existe un proceso de seguimiento y auditoria de las capacitaciones?

14 ¿Utilizan métodos para dar seguimiento a las capacitaciones una vez finalizado el curso?

15 ¿Qué relación tiene la misión y la visión de la empresa de educación superior con las capacitaciones?

16. ¿En qué medida se cumplen los objetivos de la empresa y las capacitaciones.?

17 La empresa posee datos estadísticos de las capacitaciones que se han recibido con anterioridad.

18. ¿Cuales departamentos o áreas que conforman la empresa reciben capacitaciones técnicas y administrativas?

19. ¿Cuales son las capacitaciones técnicas y administrativas que el personal recibe?

Otras preguntas abiertas

Cuestionario guía para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa que ofrece los servicios de capacitación.

Objetivo del instrumento

Obtener información general referente a las capacitaciones, seguimiento del desarrollo de los cursos o programas de capacitación y evaluación de las capacitaciones una vez finalizado los cursos.

1 Nombre de la persona coordinadora de las capacitaciones:

2. Cargo que desempeña

3. Departamento:

4 Misión, visión objetivos del área de las capacitaciones

5 ¿Qué tipo de proveedores utilizan para impartir los cursos de capacitación, internos o externos?

6¿Cómo determinan la calidad de los facilitadores o instructores?

7 ¿Qué tipo de capacitaciones imparten?

8 ¿Existe un proceso de seguimiento y auditoria de las capacitaciones?

9 ¿Utilizan métodos para dar seguimiento a las capacitaciones una vez finalizado el curso?

10 ¿Qué relación tiene la misión y la visión de la empresa de educación superior con las capacitaciones que imparten a las diferentes empresas o instituciones?

11. ¿En qué medida se cumplen los objetivos de la empresa y las capacitaciones?

12. La empresa como proveedores de servicios de capacitación posee datos estadísticos de las capacitaciones que se han impartido con anterioridad.

13. Cuales son las capacitaciones técnicas y administrativas que la empresa tienen y hacia que personal van dirigidas.

Otras preguntas abiertas

ANEXO 3

CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA

MUESTRA

Estadística

Población: Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen, y sólo ellos.

En muestreo se entiende por población a la totalidad del universo que interesa considerar, y que es necesario que esté bien definido para que se sepa en todo momento que elementos lo componen.

No obstante, cuando se realiza un trabajo puntual, conviene distinguir entre población teórica: conjunto de elementos a los cuales se quieren extrapolar los resultados, y población estudiada: conjunto de elementos accesibles en nuestro estudio.

Concepto de muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido a hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Muestra: En todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que hacemos es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

Cuando decimos que una muestra es representativa indicamos que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación.

a. Población Los estadísticos usan la palabra población para referirse no sólo a personas si no a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio. b. Muestra Los estadísticos emplean la palabra muestra para describir una porción escogida de la población. Matemáticamente, podemos describir muestras y poblaciones al emplear mediciones como la Media, Mediana, la moda, la desviación estándar. Cuando éstos términos describen una muestra se denominan estadísticas.

Una estadística es una característica de una muestra, los estadísticos emplean letras latinas minúsculas para denotar estadísticas y muestras. 2. - Tipos de muestreo Los autores proponen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden

dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

Terminología

- Población objeto: conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.
- Unidades de muestreo: número de elementos de la población, no solapados, que se van a estudiar. Todo miembro de la población pertenecerá a una y sólo una unidad de muestreo.
- Unidades de análisis: objeto o individuo del que hay que obtener la información.
- Marco muestral: lista de unidades o elementos de muestreo.
- Muestra: conjunto de unidades o elementos de análisis sacados del marco.

Métodos de muestreo no probabilísticos

A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

• Muestreos No Probabilísticos:

- de Conveniencia
- de Juicios
- por Cuotas
- de Bola de Nieve
- Discrecional

Muestreo por cuotas:

También denominado en ocasiones "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél.

En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones, por ejemplo: 20 individuos de 25 a 40 años, de sexo femenino y residentes en Gijón. Una vez determinada la cuota se eligen los primeros que se encuentren que cumplan esas características. Este método se utiliza mucho en las encuestas de opinión.

Muestreo opinático o intencional:

Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto.

Muestreo casual o incidental:

Se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos).

Bola de nieve:

Se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones "marginales", delincuentes, sectas, determinados tipos de enfermos, etc.

Muestreo Discrecional · A criterio del investigador los elementos son elegidos sobre lo que él cree que pueden aportar al estudio. · Ej. : muestreo por juicios; cajeros de un banco o un supermercado; etc.

ANEXO 4

**ACREDITACIÓN DE INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN UNIVERITARIA**

¿Qué es la Acreditación?

La Acreditación es un reconocimiento que otorga el Estado a Universidades y otras Instituciones de Educación Superior que han demostrado un compromiso con la mejora continua de la calidad académica.

Es un proceso internacionalmente adoptado para orientar a estudiantes, padres de familia y público en general.

Instituciones Acreditadas

Instituciones de Educación Superior Acreditadas

- UNIVERSIDAD DON BOSCO (UDB) (2001-2006)
- UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA JOSE SIMEON CAÑAS (UCA) (2002-2007)
- UNIVERSIDAD CATOLICA DE OCCIDENTE (UNICO) (2002-2007)
- INSTITUTO ESPECIALIZADO ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS (ESEN) (2003-2008)
- INSTITUTO TECNOLÓGICO CENTROAMERICANO (ITCA)(2003-2008)
- UNIVERSIDAD DOCTOR JOSÉ MATÍAS DELGADO (UDJMD) (2003-2008)
- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR (UTEC) (2003-2008)
- UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA (UFG) (2004-2009)
- INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (ISEADE) (2005-2010)

(Cronología de las Acreditaciones)

Convocatoria 2001

Del 26 de julio al 14 de septiembre de 2001, se abrió por primera vez el período de la Convocatoria 2001 a las Instituciones de Educación Superior que desearan someterse al proceso de acreditación. De dicha Convocatoria resultó ACREDITADA la UNIVERSIDAD DON BOSCO (UDB).

El Acto Público de entrega de credenciales de Acreditación se llevó a cabo el día 17 de diciembre de 2001, en el Hotel Princess.

Convocatoria 2002

El período de recepción de solicitudes de acreditación de la Convocatoria 2002 fue abierto del 10 de junio al 10 de julio de 2002. De dicha Convocatoria resultaron ACREDITADAS, en su orden:

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA JOSE SIMEON CAÑAS (UCA), y
UNIVERSIDAD CATOLICA DE OCCIDENTE (UNICO).

El Acto Público de entrega de credenciales de Acreditación se llevó a cabo el día 16 de diciembre de 2002, en el Hotel Princess.

Convocatoria 2003

Para esta Convocatoria 2003 se abrieron dos períodos de recepción de Solicitudes. Un primer período, denominado Convocatoria I-2003, fue abierto del 17 al 28 de febrero de 2003, y un segundo período, denominado Convocatoria II-2003, fue abierto del 14 al 25 de julio de 2003. De esta segunda Convocatoria, resultaron ACREDITADAS, en su orden:

INSTITUTO ESPECIALIZADO ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
(ESEN)

INSTITUTO TECNOLÓGICO CENTROAMERICANO (ITCA)

UNIVERSIDAD DOCTOR JOSÉ MATÍAS DELGADO (UDJMD)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR (UTEC)

El Acto Público de entrega de credenciales de acreditación se llevará a cabo el día 16 de diciembre de 2003, en el Hotel Princess de esta ciudad.

Convocatoria 2004

El 29 de julio de 2004 se llevó a cabo el Acto Público de entrega de credenciales de Acreditación a la UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA (UFG), en el Hotel Princess, de esta ciudad.

ETAPAS DEL PROCESO DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN

A. Criterios empleados

Los criterios de calidad que se emplean en el proceso de acreditación se establecen en el Manual de Acreditación en el Marco de Referencia el cual incluye 11 categorías:

1. Misión institucional
2. Gobierno y Administración
3. Estudiantes
4. Académicos
5. Carreras y programas
6. Investigación
7. Proyección social
8. Recursos educacionales (Biblioteca, Recursos de Apoyo)
9. Administración financiera
10. Infraestructura
11. Integridad institucional

El Marco de Referencia incluye una serie de preguntas orientadoras para ayudar a las instituciones de educación superior (IES) a comprender lo que se espera dentro de cada criterio. En las autoevaluaciones institucionales, las visitas de pares y la solicitud de acreditación se analiza en detalle el cumplimiento de la IES con respecto a cada criterio.

B. Etapas previas a la acreditación

La acreditación es parte de un panorama más amplio, el Sistema de Supervisión y Mejoramiento de la Calidad de las IES, que se estableció en 1997. Éste tiene tres subsistemas:

Calificación

Evaluación

Acreditación

La acreditación, entonces, es la culminación de un proceso.

La calificación y la evaluación son obligatorias, la acreditación, en cambio, es un mecanismo **nuevo y voluntario** que descansa en la confianza.

Esto implica la necesidad de tener siempre presente la importancia de:

La autonomía real y percibida de la Comisión de Acreditación (CdA).

La confidencialidad de los procesos y

la transparencia en la actuación de la Comisión.

C. Insumos para la acreditación

La acreditación aprovecha los datos generados por las etapas previas.

Le etapa de la **Calificación** incluye los datos estadísticos y presupuestarios que las IES proporcionan al MINED. Por ejemplo: alumnos x docente, alumnos x computadora.

La etapa de la **Evaluación** incluye:

1. El autoestudio elaborado por la propia IES en base a los criterios de calidad mencionados anteriormente.
2. El informe de la visita de pares, que se basa en la verificación in situ de los elementos del autoestudio, y
3. La Resolución del Ministerio de Educación (MINED) a través de la Dirección Nacional de Educación Superior (DNES). Esta resolución se basa en el informe de pares y puede incluir recomendaciones específicas para la mejora de la calidad de la IES.
4. La acreditación genera nuevos datos y análisis:
5. La solicitud de acreditación y sus anexos. La solicitud es un documento muy detallado que da la oportunidad a la IES para que presente su caso de la forma más completa posible.
6. El informe del comisionado designado. Este es un resumen analítico que aprovecha los datos de las etapas previas y de la solicitud para presentar un panorama completo de la IES solicitante. Éste es un documento factual que no emite juicios de valor.

D. Características de los insumos

A través de todos estos insumos la comisión busca obtener un cuadro completo de la IES. Para lograr este objetivo se ha buscado que los insumos

Antes de la sesión los comisionados han leído el informe y se han familiarizado con la solicitud y sus anexos.

Los comisionados discuten los principales aspectos sobre los que hay que profundizar durante la conversación con las autoridades de la IES.

Se obtienen además los puntos de vista de la persona que presidió el último equipo de pares y de la Dirección del DNES.

A la sesión de acreditación llegan el/la representante legal de la IES con uno o dos acompañantes. Esta sesión es una oportunidad para que la IES aclare cualquier duda, comprenda las preocupaciones que pueda tener la Comisión y responda a ellas.

F. La resolución

El proceso finaliza cuando la CdA emite una resolución el mismo día de la Sesión de Acreditación.

La CdA tiene las siguientes opciones:

Otorgar acreditación plena. Ésta puede ser con o sin observaciones. Las IES que han recibido observaciones deben presentar informes anuales a la CdA documentando el progreso que están haciendo con respecto a los aspectos señalados en dichas observaciones.

Otorgar la categoría de "Candidata". Las instituciones candidatas no pueden hacer publicidad sobre su status. Se otorga esta categoría a instituciones que tienen deficiencias puntuales subsanables en un corto plazo. Estas instituciones pueden pasar a la condición de acreditadas si subsanan sus deficiencias dentro de un plazo de dos años.

Denegar la acreditación.

La resolución es producto de una discusión muy seria y enriquecedora de los comisionados. Para otorgar la acreditación se requieren al menos 5 de los 7 votos posibles.

ANEXO 5

OFERTA DE CAPACITACIONES

CAPACITACIONES OFRECIDAS**ADMINISTRATIVAS**

No	SEMINARIO
1	Administración de bodegas
2	Administración de créditos
3	Administración por valores
4	Análisis de crédito básico
5	Aspectos generales para el área en desarrollo de la alta gerencia
6	Auditoria interna
7	Cambio actitudinal
8	Cambio de paradigmas en los empleados
9	Características emprendedoras personales
10	Clima y cultura organizacional
11	Código tributario
12	Como elaborar un plan de mercadeo y ventas
13	Comportamiento efectivo
14	Contabilidad gubernamental
15	Control de stress para ejecutivos
16	Curso básico de contabilidad
17	Desarrollando estrategias para el planteamiento competitivo
18	Elaboración de informes gerenciales
19	Elementos de administración municipal
20	Empowerment

No	SEMINARIO
21	Entorno, paradigmas y generalidades en la elaboración de planes de competitividad
22	Evaluación del desempeño
23	Formación de equipos de trabajo
24	Formación de instructores. Metodología, técnica y didáctica
25	Formación de supervisores
26	Formación de supervisores de ventas
27	Gestión empresarial
28	Habilidades gerenciales
29	Herramientas de control administrativo, financiero y recursos humanos
30	Intervención en crisis provocadas por traumas psicosociales
31	Lectura rápida
32	Liderazgo
33	Liderazgo municipal
34	Los siete hábitos de la gente altamente efectiva
35	Manejo de grupos
36	Manejo de la psicología de color y poder de estos antes las grandes masas
37	Manejo defensivo y seguridad vial
38	Manejo de tiempo
39	Motivación I
40	Motivación 2
41	Motivación 3
42	Negociación y manejo de conflictos

No	SEMINARIO
43	Nuevo enfoque de la gerencia de mercado
44	Orientación a la calidad total
45	Orientación para el éxito
46	Planificación estratégica
47	Relaciones humanas
48	Seminario de alta gerencia
49	Servicio al cliente
50	Taller de diseño de un plan de capacitación empresarial
51	Técnicas de comunicación
52	Técnicas de dirección de personal
53	Técnicas de ventas
54	Trabajo en equipo

CURSOS TÉCNICOS

INFORMATICA

No	Seminario
1	Microsoft windows
2	Microsoft windows NT server
3	Instalaciones y configuración de Windows 2000
4	Microsoft Word (básico, intermedio, avanzado)
5	Microsoft Excel (básico, intermedio, avanzado)
6	Microsoft power point (básico, intermedio, avanzado)
7	Microsoft Acces (básico, intermedio, avanzado)
8	Microsoft visual FoxPro (básico, intermedio, avanzado)
9	Microsoft visual Basic (básico, intermedio, avanzado)
10	Microsoft Basic ++
11	Internet y correo electrónico
12	Outlook express
13	Creación de página web
14	Diseño gráfico: Frenad, corel, page maker, Photoshop, quarkxpress
15	Microsoft project
16	Autocad v. 2000 (básico, intermedio, avanzado)
17	Servidores Linux
18	Aplicaciones básicas de sistema operativo Linux
19	Programación aplicada a web
20	Internet con ASP y PHP
21	Diseño gráfico y animación para web utilizando macro media flash
22	Introducción a la programación en Microsoft SQL Server
23	Aplicaciones informaticas de gestión: Windows, Word, Excel e Internet (básico)
24	Aplicaciones informaticas de gestión: Word, Excel e Internet (avanzado)
25	Diseño gráfico utilizando adobe photoshop
26	Programación de java (básico, intermedio y avanzado)

ELECTRICIDAD

No	Seminario
1	Formación en instalaciones eléctricas residenciales
2	Formación eléctricas industriales y residenciales
3	Sistemas de refrigeración y aire acondicionado
4	Control de motores eléctricos
5	Protección y coordinación de sistemas de potencia
6	Prevención de riesgos eléctricos
7	Montaje y mantenimiento de subestaciones eléctricas
8	Cálculo de ductería y conductores en instalaciones eléctricas
9	Variadores de frecuencia para control de velocidad de motores eléctricos
10	Automatización con PLC´s en circuitos de mando de motores
11	Mantenimiento equipos aire acondicionado y refrigeración
12	Lectura de planos eléctricos
13	Inspección de riesgos eléctricos
14	Protecciones eléctricas y sistema de toma de tierra
15	Mediciones eléctricas
16	Mantenimiento eléctrico
17	Electricidad básica0
18	Mantenimiento del sistema eléctrico en los equipos de refrigeración y aire acondicionado
19	Supervisión de obras eléctricas
20	Conexión y prueba de bancos de transformadores monofásicos y trifásicos
21	Sistemas de polarización a tierra
22	Interpretación y elaboración de planos eléctricos
23	Bobinado de motores eléctricos
24	Estándares de sistemas eléctricos

ELECTRICIDAD

No	Seminario
1	Hidráulica (niveles I y II)
2	Neumática (niveles I y II)
3	Mantenimiento hidráulico y neumático
4	Soldadura eléctrica y autógena
5	Operación y mantenimiento de calderas (niveles I y II)
6	Mecánica automotriz (niveles I, II y III)
7	Electricidad y electrónica automotriz
8	Transmisiones automáticas
9	Operación de máquinas rectificadores y pantógrafos
10	Diseño y cálculo para construcción de estructuras metálicas
11	Simbología, elementos y circuitos neumáticos
12	Lubricación industrial
13	Identificación, uso y mantenimiento de piezas mecánicas
14	Mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo
15	Lectura de planos mecánicos
16	Transmisiones de energía, engranajes, fajas, y cojinetes
17	Operación y programación de máquinas herramientas CNC
18	Instrumentos de medición y obra de banco
19	Operaciones de maquinado en torno y fresadora

ELECTRÓNICA

No	seminario
1	Control de procesos industriales con PLC's (nivel I y II)
2	Instrumentación y control industrial
3	Electrónica industrial básica
4	Protocolos de comunicación
5	Electrónica digital
6	Arquitectura y mantenimiento de computadoras
7	Introducción a los sistemas de telecomunicaciones
8	Transmisiones por micro-ondas
9	Comunicaciones de datos: transmisión , protocolos, redes y servicios
10	Mantenimiento electrónico de equipo industrial
11	Sistemas de control automático
12	Instalaciones y configuración de redes Lan
13	Instrumentación y detección de fallas en sistemas controlados por PLC's

ANEXO 6

**RELACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000
Y EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD
DE LAS CAPACITACIONES**

La evaluación de la efectividad de la capacitación

Evaluar la efectividad de la capacitación en la organización implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto *efectividad* refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar. (Pritchard, 1990) En este caso y siguiendo el concepto de competencia laboral, estamos entiendo por objetivos a los desempeños demostrados, a nivel individual o de la organización. En el primero se mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia en el personal como resultado de la capacitación. En el segundo se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización.

Para ambos niveles de evaluación, la organización requiere establecer los procedimientos de acuerdo a la filosofía de la ISO9000, versión 2000. Esto implica que se debe garantizar no solo la *calidad* del proceso de evaluación en si misma, sino también la satisfacción del cliente (el candidato en formación y los encargados de la gestión) y la mejora continua de la formación. Desde la perspectiva de un proceso, la evaluación es el principio y a la vez el fin del evento formativo; es un instrumento que debe guiar el aprendizaje del candidato a través de la transparencia en relación a las evidencias de desempeño y conocimiento esperadas.

Evaluación de la competencia de las personas

Podemos enumerar y explicar varias condiciones que el proceso de evaluación de la efectividad de la capacitación en el primer nivel debe cumplir, desde nuestra perspectiva, para que esté en concordancia con: a) el sistema de calidad ISO, versión 2000; b) la visión de las organizaciones de aprendizaje y, c) el concepto de formación por competencia laboral.

1. La capacitación se tiene que entender de manera amplia, como el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje. No necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la

reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otros. Cuando evaluamos la efectividad de la capacitación se debe partir de este concepto amplio. Lo que realmente interesa es evaluar los *resultados de aprendizaje* del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la organización en la generación de saberes.

2. La evaluación debemos de entender no solo como un instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que en la organización existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal. Para cumplir con este propósito, se requiere de una *transparencia* en el formato y condiciones de la evaluación. El aprendizaje es en última instancia la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no solo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos dedicados a ello.
3. La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestran la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de *instrumentos de evaluación* que abarcan resultados de desempeño por observación, por producto y por conocimiento, tomando en cuenta situaciones normales y de contingencia (imprevistos).
4. La evaluación no debe transformarse en una actividad costosa y burocrática que consuma mucho tiempo y recursos de la organización. Por eso se responsabiliza al candidato, quien es el interesado del aprendizaje, que se hace cargo de la recopilación de evidencias a través de la integración de un *portafolio*.
5. No solo la evaluación sino todo el proceso de formación no puede ser costoso, porque la organización lo rechaza. En términos teóricos se puede argumentar de que lo que vale para la organización es el retorno

sobre inversión y no el criterio de costo. Sin embargo, cuanto más elevada la inversión que la formación significa, más dudas y cuestionamientos surgirán en las esferas del mando de la organización, si realmente habrá el retorno esperado. Por eso se recomienda apoyarse en *materiales didácticos auto dirigidos*, que no requieren la presencia constante de un instructor o formador para que el proceso de aprendizaje se de. La inversión en este caso está en la elaboración de estos materiales, que de preferencia estén adaptados al contexto de la organización, para que tenga mayor aceptación entre el personal, sobre todo a nivel operativo.

6. En la calidad del proceso de evaluación y formación, la *verificación interna y externa* juegan un papel importante. La presencia de una figura de tercera parte que no está involucrada directamente en el proceso de formación, ayuda y estimula a los instructores y a los candidatos de cumplir con los estándares demandadas y a presentar evidencias sólidas. No se trata que el verificador repite la evaluación, sino que la verifica en cuanto a la pertenencia y validez de las evidencias presentadas y que asegure que el proceso haya sido en condiciones justas para el candidato. Se requiere establecer un procedimiento de evaluación y verificación, que mínimamente tendrá que abarcar los aspectos siguientes:

- Etapas generales del proceso de evaluación-verificación
- Procedimiento específico de evaluación (etapas y responsables)
- Procedimiento para la integración del portafolio de evidencias
- Procedimiento de la capacitación por competencia
- Procedimiento de verificación interna y externa
- Formatos de verificación interna y externa
- Formato de registro del candidato
- Cédula de evaluación
- Control de documentos, datos y registros

Cabe aclarar que desde la perspectiva de competencia laboral interesa evaluar la efectividad de la capacitación en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no interesa tanto el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo. Esto es un indicador de la efectividad de la organización en cuanto a la generación de nuevos saberes.

7. Los resultados de la evaluación de la capacitación son el insumo para *acciones de mejora*. Siendo la formación un proceso continuo, lo conveniente es que los instrumentos sean *flexibles* y que en los procedimientos se introducen componentes que registran las *propuestas de mejora* de los involucrados en el proceso. Estos componentes van desde la recopilación de opiniones y sugerencias de los candidatos sobre la pertinencia y calidad de los instrumentos y cursos, hasta los reportes con sugerencias de mejora como parte de la verificación interna y externa.

Estos puntos no son exhaustivos para una gestión de competencia laboral en una organización, pero consideramos los críticos en el estadio en que nos encontramos en las experiencias reales. En la medida que estas experiencias evolucionen, habrá que precisar y modificar estos puntos críticos.

Evaluación del modelo de competencia laboral

Evaluar la efectividad de la capacitación en cuanto a su impacto en los resultados globales de la empresa es una tarea complicada porque supone la posibilidad de poder aislar el efecto de la capacitación-formación de otras acciones que inciden en los resultados. Es un ejercicio que quizás en modelos teóricos y apoyándose en supuestos es posible de realizar con precisión, en la práctica resulta en una aproximación que siempre deja un espacio para dudas. No obstante, en la medida

que la capacitación adquiere más importancia en la estrategia del negocio y se transforme en una variable significativa de inversión, implícitamente se está reconociendo que debe haber una relación directa con los beneficios esperados a nivel global de la organización. Por esa razón, las organizaciones y sus directivos insisten en monitorear la efectividad de la capacitación.

Para medir la efectividad, primeramente se requiere definir el tipo de resultado global que se espera de un modelo de competencia laboral. Esto puede variar desde la suma simple de los impactos en los desempeños individuales (cuántas personas de la organización mejoraron su desempeño) hasta la mejora en el desempeño global de la organización en variables críticos, e incluso en la cultura de trabajo orientada hacia la calidad y la mejora continua en la satisfacción del cliente.

VARIABLES GLOBALES QUE GUARDAN RELACIÓN DIRECTA CON LA CAPACITACIÓN SON ALGUNOS INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMO SON: LA ROTACIÓN DEL PERSONAL, EL CLIMA LABORAL, EL TRABAJO EN GRUPO, LA COMUNICACIÓN. SIN EMBARGO, TAMBIÉN INCIDE DE MANERA DIRECTA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO, COMO SON: EL RETRABAJO, EL HACER BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ, LA CALIDAD EN LA OPERACIÓN, ENTRE OTROS.

Experiencias en organizaciones en Inglaterra, haciendo alusión a la misma encuesta, muestran que en la actualidad aun no es una práctica común que las organizaciones evalúan el impacto de los modelos de capacitación por competencia en los resultados globales de la organización (el 33% lo hacía), ni tampoco en el cambio de la cultura organizacional (el 33% también). Lo que sí es común es la evaluación individual (el 80% de la muestra) y la conversión de su suma en un indicador de impacto global. (Rankin, 2000)

En el caso de una empresa mexicana que había capacitada y certificada su personal en el área de restaurante, se pudo comprobar que a partir de haber iniciado el proceso de formación por competencia laboral, la satisfacción del cliente por el servicio y la venta del empleado se elevaron. Cabe señalar, que la mejora no se podía atribuir totalmente a la gestión por competencia laboral, ya que en el mismo

período hubo mejoras en los procesos y una política de precios relativamente bajos, lo que influyó significativamente en la mejora observada.

Lo anterior nos lleva a la propuesta de realizar la evaluación de la efectividad de la capacitación en los resultados globales de la organización en cuatro momentos, donde la relación entre capacitación y resultado se va diluyendo de manera progresiva. El primero es la evaluación de la suma de los desempeños individuales, especialmente los relacionados con los puntos de aseguramiento de calidad que concuerdan con la nueva versión de la norma ISO 9001. El segundo es la evaluación de algunos indicadores claves de la gestión de recursos humanos y que inciden en la calidad, como son el grado de rotación del personal, el clima laboral, la comunicación. El tercero es la evaluación de procesos claves de satisfacción del cliente, la mejora continua y el aseguramiento de calidad del producto y proceso. El cuarto y el menos directo, pero por eso no el menos importante, es la evaluación de los resultados económicos – financieros de la organización: retorno por activos, ventas por persona, expansión de mercados, costo laboral unitario, costo unitario de maquinaria y equipo, entre otros.