

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EL MÉTODO CUDBAS (DESARROLLO DE CURRÍCULUM BASADO EN LA
ESTRUCTURA DE HABILIDADES) COMO HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR
BRECHAS DE COMPETENCIAS EN LOS SUPERVISORES DEL INSTITUTO
TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD – INTECAP -**



JULIO MAURICIO GONZÁLEZ RUIZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EL MÉTODO CUDBAS (DESARROLLO DE CURRÍCULUM BASADO EN LA
ESTRUCTURA DE HABILIDADES) COMO HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR
BRECHAS DE COMPETENCIAS EN LOS SUPERVISORES DEL INSTITUTO
TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD – INTECAP -

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
JULIO MAURICIO GONZÁLEZ RUIZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2006

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal 1°	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5°	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN DE AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñonez Porras
Área Administración – Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Secretario:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez

Guatemala abril de 2006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha diecisiete de mayo de dos mil cinco, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "EL MÉTODO CUDBAS (DESARROLLO DE CURRÍCULUM BASADO EN LA ESTRUCTURA DE HABILIDADES) COMO HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR BRECHAS DE COMPETENCIAS EN LOS SUPERVISORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD – INTECAP –", elaborado por el estudiante Julio Mauricio González Ruiz, con carné estudiantil 9814401.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los tramites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1804

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOS DE AGOSTO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.6, subinciso 6.6.1 del Acta 24-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de julio de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 067-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de mayo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "EL MÉTODO CUDBAS (DESARROLLO DE CURRÍCULUM BASADO EN LA ESTRUCTURA DE HABILIDADES) COMO HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR BRECHAS DE COMPETENCIAS EN LOS SUPERVISORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD -INTECAP-", que para su graduación profesional presentó el estudiante JULIO MAURICIO GONZÁLEZ RUIZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

"Todo Por Ti Caroleña Mia"
Dr. Carlos Martínez Quiñó
2006: Centenario de su Nacimiento.

R.

DEDICATORIA

A Dios:

Por permitirme concluir con éxito una de las metas de mi vida, por guiarme y darme fortaleza en los momentos difíciles.

A mi madre:

Su ejemplo, amor, ayuda, comprensión y sabios consejos, me han llevado hasta este momento.

A mi abuelita:

Por su amor y consejos que ha compartido conmigo.

A mi madrina y abuelita en Chile:

Mil gracias por su apoyo y amor incondicional.

A mi novia:

Por su compañía y apoyo en todo momento.

A mis tíos y primos:

Por su cariño.

A mis amigos y amigas:

Por su amistad, apoyo y cariño.

A mi asesor de tesis y coordinadora del curso de administración:

Por su orientación, apoyo, confianza y amistad.

A los catedráticos de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A la Tricentennial Universidad de San Carlos de Guatemala, mi casa de estudio, por permitirme recibir conocimientos dentro de sus aulas y completar mi educación superior. Con todo orgullo.

Y finalmente, al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP – por permitirme, ser parte de tan prestigiosa Institución.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCION	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Marco institucional	1
1.2 Administración de recursos humanos	4
1.3 Capacitación	5
1.4 Directrices para la capacitación	7
1.4.1 Definiendo las necesidades de capacitación	8
1.4.2 Método CUDBAS (desarrollo de curriculum basado en la estructura de habilidades	9
1.4.3 Diseño y planificación de la capacitación	15
1.4.4 Especificaciones del plan de capacitación	15
1.4.5 Selección del proveedor y/o proveedores de capacitación	16
1.4.6 Provisión para la capacitación	17
1.4.7 Evaluar los resultados de la capacitación	18
1.4.8 Monitoreo y mejora al proceso de capacitación	18
1.5 Competencias laborales	19
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS SUPERVISORES DEL INTECAP	
2.1 Situación actual	20
2.2 Percepción por parte del Departamento de Capacitación de la División de Recursos Humanos del INTECAP	30
2.3 Discusión de resultados	32

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL MÉTODO CUDBAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS SUPERVISORES DEL INTECAP

3.1 Presentación	34
3.2 Objetivos de la propuesta	34
3.3 Definición de la estrategia	35
3.4 Conformación del grupo de supervisores para la elaboración del mapa de tecnología y habilidades técnicas	35
3.5 Elaboración de tarjetas de capacidad	35
3.6 Clasificación de tarjetas de capacidad por trabajo (para la identificación de las competencias)	37
3.7 Reordenamiento de los contenidos de las habilidades técnicas	37
3.8 Identificación de los niveles de las habilidades técnicas	38
3.9 Ordenamiento en el mapa	38
3.10 Elaboración del instrumento de evaluación diagnóstica	41
3.11 Validación de la información	45
3.12 Realización de la autoevaluación	45
3.13 Validación de las autoevaluaciones	45
3.14 Elaboración de la matriz de brechas (identificación de brechas por trabajador)	46
3.15 Plan de capacitación para supervisores	54
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Título	Pág.
1	Tipos de capacitación	7
2	Ciclo de la capacitación	8
3	Pasos para elaborar mapa de tecnología y habilidades técnicas	11
4	Los supervisores cuentan con un plan específico de capacitación	21
5	Participación en procesos de detección de necesidades	22
6	Opinión en relación si la metodología o metodologías utilizadas en la DNC, son acordes a las habilidades, conocimientos y/o destrezas del puesto	23
7	Capacitación con enfoque por competencias laborales	23
8	La capacitación le ha ayudado a mejorar su desempeño	24
9	Nivel de conocimiento de las funciones específicas del puesto	25
10	Nivel en que los planes de capacitación anteriores han cubierto las necesidades de capacitación en cuanto a las habilidades, conocimientos y/o destrezas	27
11	Nivel en que se considera que las estrategias de capacitación han sido acordes a las necesidades de capacitación	28
12	Nivel en que califican los planes de capacitación anteriores	29
13	Grado de satisfacción con la capacitación recibida	29

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Título	Pág.
1	Descripción de niveles (priorización de competencias)	12
2	Descripción de niveles (priorización de habilidades, destrezas y conocimientos)	13
3	Escala de niveles	25
4	Frecuencia (fuente de conocimiento)	26
5	Diagnóstico FODA de la capacitación de los supervisores del INTECAP	30
6	Mapa de tecnología y habilidades técnicas – puesto supervisor	39
7	Escala de dominio para el instrumento de evaluación diagnóstica	41
8	Evaluación diagnóstica de necesidades de capacitación – competencias técnicas personal con funciones de supervisión	42
9	Matriz general de brechas por competencias de cada supervisor	47
10	Ejemplo de matriz de brechas de capacitación	53
11	Plan de capacitación (curso 1)	55
12	Plan de capacitación (curso 2)	56
13	Plan de capacitación (curso 3)	57
14	Plan de capacitación (curso 4)	58
15	Plan de capacitación (curso 5)	59
16	Plan de capacitación (curso 6)	60
17	Plan de capacitación (curso 7)	61
18	Plan de capacitación (curso 8)	62
19	Plan de capacitación (curso 9)	63
20	Plan de capacitación (curso 10)	64

INTRODUCCIÓN

La capacitación interna es un proceso que agrega valor en las organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de recursos humanos, siempre y cuando, se realice una detección de las necesidades reales de capacitación, formación y/o actualización para los trabajadores que ocupan los diferentes puestos.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – Intecap -, específicamente el Departamento de Capacitación de la División de Recursos Humanos, se ha preocupado por la investigación y aplicación de nuevas metodologías que contribuyan a la identificación de las necesidades de capacitación de sus trabajadores, en sus diferentes áreas (técnica, administrativa y metodológica).

Tomando en cuenta que la Institución se encuentra certificada con la Norma ISO, la cual dentro de su alcance se encuentra la certificación por competencias laborales, es necesario que los planes de capacitación estén orientados con este enfoque.

En tal virtud, se presenta el siguiente trabajo, en el que se propone la aplicación del método CUDBAS (desarrollo de curriculum basado en la estructura de habilidades) para el puesto de Supervisor; dicho método permite la identificación de las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñarse en un puesto de trabajo; y por medio de una evaluación diagnóstica, identificar en que áreas se requieren establecer planes de capacitación, formación y/o actualización para el personal que ocupa determinados puestos.

En el capítulo I, se presenta un marco histórico, sobre lo que es la Institución, así como las fases importantes en el proceso de capacitación de un sistema de gestión de recursos humanos, una explicación del método propuesto y la definición de competencias laborales.

En el capítulo II, se presentan los resultados del diagnóstico realizado a los supervisores, los resultados alcanzados con la capacitación recibida y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio. La propuesta respectiva, se da a conocer en el capítulo III, donde se describe la aplicación del método CUDBAS para la identificación de necesidades de capacitación y la formulación del plan de capacitación para los supervisores.

Para finalizar, se dan a conocer las principales conclusiones del estudio así como las respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO INSTITUCIONAL

En Guatemala se empezó a trabajar en los años 1950 a 1952, en el desarrollo de ideas y en algunas experiencias pioneras que incrementaron el conocimiento del factor humano y sus implicaciones en el campo de las actitudes, intereses y comportamiento ante el trabajo.

Estas experiencias e ideas deben ser consideradas precursoras y las que paulatinamente condujeron al surgimiento en 1955 del “CENTRO GUATEMALTECO PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL”.

Ubicado en la 8a. Avenida 10-43, zona 1, ciudad de Guatemala. Posteriormente, en mayo - junio de 1956 se trasladó a la 6a. Avenida 5-34, zona 1 (a un costado del Palacio Nacional).

La creación del CGDI se fundamentó en un convenio de cooperación firmado el 29 de junio de 1960 entre los Gobiernos de Guatemala y de los Estados Unidos de América absorbiendo en el mismo al CGDI. Se inauguró el 12 de octubre de ese año en el Edificio Cruz Azul.

El financiamiento del Centro se hizo con aportes del Banco de Guatemala, del Ministerio de Economía, de la Iniciativa Privada y de la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID.

El CENTRO DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL (CDPI), se creó por Decreto Ley No. 209 de fecha 12 de mayo de 1964. Este centro sustituyó al CFPI y principió a funcionar el 1 de julio de 1964, siempre bajo la gerencia del Ingeniero Luis Schlesinger Carrera, en el edificio Cruz Azul.

El número de entidades oficiales y privadas que recibieron asistencia técnica del CDPI aumentó en forma paulatina. Entre ellas casi todos los ministerios del gobierno, quienes además de asistencia técnica, solicitaban capacitación de miembros de su personal técnico o administrativo y, dentro del sector privado, casi todos los empresarios aprovechaban los diferentes cursos y seminarios que se impartían.

El Centro Nacional de Desarrollo, Adiestramiento y Productividad CENDAP, fue creado por Decreto Número 57-59 del Congreso de la República, de fecha 16 de octubre de 1969, como una entidad descentralizada.

La alta dirección del centro estuvo a cargo de una Junta Directiva, integrada por el Ministro de Trabajo y Previsión Social, quien la presidía; por el Ministro de Economía, por el Secretario General del Consejo Nacional de Planificación Económica, por dos representantes de CACIF y dos representantes de las organizaciones sindicales.

Su Ley Orgánica fue publicada en el Diario Oficial, el 24 de octubre de 1969. Su funcionamiento lo cubría, una asignación en el Presupuesto General de Gastos de la Nación, ayudas del Banco de Guatemala y de algunas empresas particulares, pagos de cuotas módicas de cursos y seminarios a nivel medio y alto, y pago de asesorías específicas que prestaba a ciertas empresas que lo solicitaban.

El documento del Proyecto del INTECAP, fue aprobado por el Honorable Congreso de la República, como la Ley Orgánica del INTECAP, según Decreto Número 17-72, del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 26 de abril de 1972 y publicado en el Diario Oficial del día 19 de mayo de 1972. En el Artículo 1o. de dicho Decreto, dice:

“Se declara de beneficio social, interés nacional, necesidad y utilidad pública, la capacitación de los recursos humanos y el incremento de la productividad en todos los campos de las actividades económicas”. (3 : 22)

Así pues el INTECAP, siguió los pasos del CENDAP, pero ya como adulto, adicionado de programas de adiestramiento para menores de 18 años y mayores de 14, dentro y fuera de las empresas, de nuevas Carreras Técnicas Cortas a nivel medio que eran necesarias para el óptimo funcionamiento de una sociedad próspera.

Siendo el INTECAP el organismo técnico especializado del país en el campo de la productividad y de la formación profesional, le correspondió y le corresponde:

- Incrementar la productividad laboral, empresarial y nacional.
- Desarrollar los recursos humanos del país y perfeccionamiento de los trabajadores, en las diversas actividades económicas y en todos los niveles ocupacionales.
- Colaborar con las entidades que promueven el desarrollo social y económico del país en el campo de su competencia.

El centro sede fue inaugurado el día 26 de agosto de 1980 bajo un costo de Q. 3,112,000.00 con un área física de 13.006 m².

Dentro de las clases de puestos del Intecap, se encuentra el de Supervisor, el cual es el responsable de organizar, coordinar, controlar y supervisar la ejecución de las actividades teórico – prácticas de los programas de formación profesional; y su propósito principal es el garantizar la calidad y cumplimiento de los eventos de capacitación de acuerdo a la programación operativa.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (1 : 9)

“Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, entre otros, además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional, constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo”. (1 : 4)

Dentro de los nuevos desafíos que enfrenta la gestión de recursos humanos, se encuentra lo referente a la aplicación, admisión, compensación, monitoreo, mantenimiento de las condiciones laborales y el desarrollo de las personas, y en este último es donde se realizará un análisis más profundo ya que es en esta en donde se describe la capacitación.

1.3 CAPACITACIÓN

“Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar (del latín educare) que significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.

El concepto de capacitación tiene significados diferentes. Anteriormente algunos especialistas en recursos humanos creían que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar a la capacitación como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre la capacitación ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad la capacitación se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así la capacitación es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En otras palabras, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. La capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas”. (1 : 305)

Definiciones:

“Capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales, el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos

Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

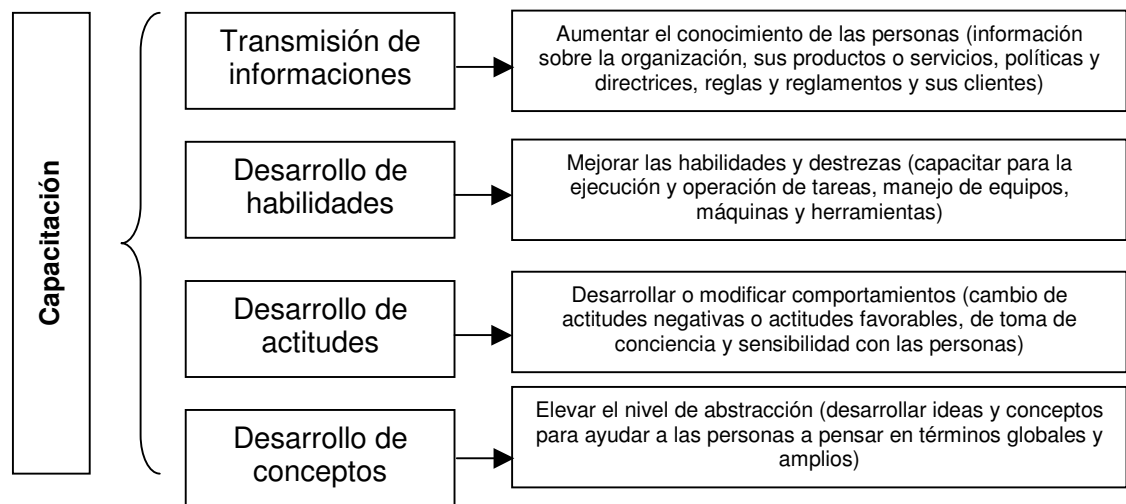
Es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. La capacitación se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito.

Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. La capacitación puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos”. (1 : 306)

Mediante la capacitación la persona puede asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender conceptos abstractos, el siguiente esquema muestra estos cuatro tipos de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento.

Gráfica 1
Tipos de Capacitación



Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato

Para este estudio, el área de actitudes no se toma en cuenta ya que para estas se utilizan otras herramientas, como por ejemplo resultados de evaluación del desempeño.

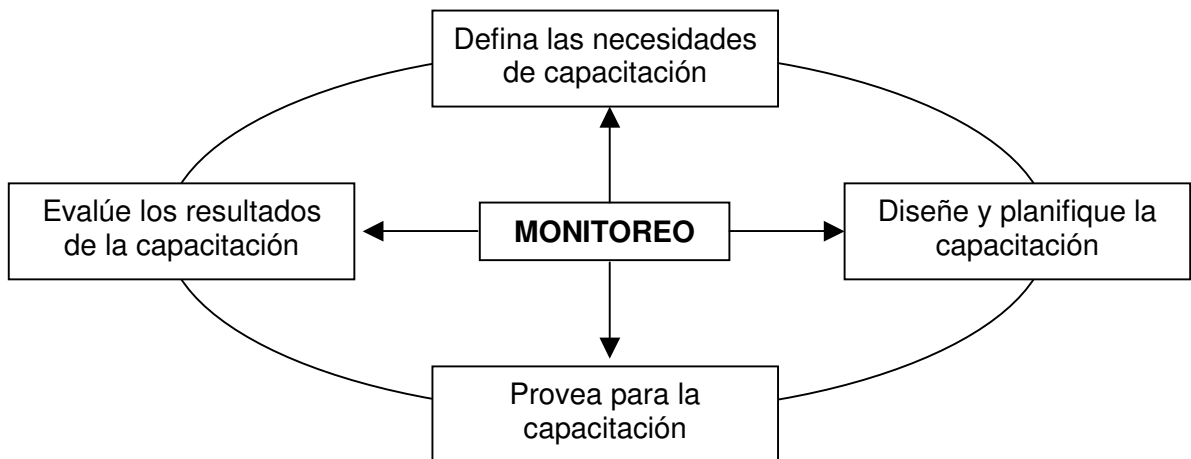
1.4 DIRECTRICES PARA LA CAPACITACIÓN

Un proceso de capacitación bien planeado y sistemático puede hacer una contribución importante a una organización al ayudarla a mejorar sus capacidades y para llenar sus objetivos de calidad.

Para seleccionar e implementar entrenamiento que cierre las brechas entre la destreza requerida y la existente, se debe monitorear las siguientes etapas:

- Definir necesidades de capacitación
- Diseñar y planificar la capacitación
- Proveer la capacitación
- Evaluar el resultado de la capacitación

Gráfica 2
Ciclo de la capacitación



Fuente: Norma ISO 10015, manejo de calidad – directrices para entrenamiento

1.4.1 Definiendo las necesidades de capacitación

El proceso de capacitación se debería iniciar después de que el análisis de la organización y los asuntos relacionados con competencia hayan sido establecidos. El propósito de esta etapa debe ser:

- Definir la brecha existente entre la competencia existente y la requerida
- Definir que capacitación necesitan los trabajadores cuya competencia presente no cuadra con la competencia necesaria para la tarea que se debe efectuar.
- Documentar necesidades de capacitación específica

Estos análisis para definir brechas se deben llevar a cabo para determinar si éstas pueden ser cerradas por capacitación o si otras acciones podrán ser necesarias.

Toda la política de calidad y capacitación, manejo de calidad y el diseño del proceso debe ser tomado en cuenta desde el principio para asegurar que la capacitación requerida sea dirigida a satisfacer necesidades de la organización.

1.4.2 Método CUDBAS (desarrollo de currículum basado en la estructura de habilidades)

Entre los métodos para la identificación de necesidades de capacitación se encuentra el método CUDBAS (desarrollo de currículum basado en la estructura de habilidades), el cual permite por medio de la elaboración de un instrumento de evaluación diagnóstica, identificar las competencias técnicas y/o específicas con sus respectivas habilidades, destrezas y/o conocimientos que debe poseer cada puesto de trabajo, el mismo permitirá así identificar brechas de capacitación para los trabajadores que ocupen el puesto en estudio.

Debe entenderse como habilidades, las capacidades integradas con que cuenta una persona para realizar determinado trabajo; destrezas, como el desarrollo de la habilidad para lograr el saber hacer; y los conocimientos como las capacidades conceptuales relacionadas con el saber.

Este método es de origen japonés, creado por el Dr. Kazuo Mori, quién ha utilizado esta metodología en empresas japonesas para la identificación de necesidades de capacitación, principalmente en el curso de formación de instructores.

A continuación se describe las generalidades de la elaboración de un mapa de tecnología y de habilidad técnica:

Los elementos estructurales del mapa de tecnología y de habilidad técnica son:

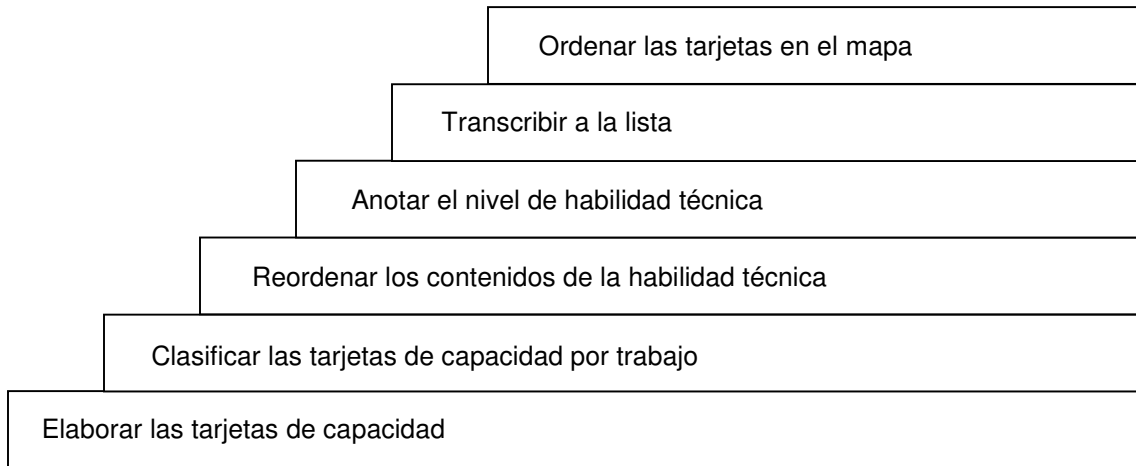
- La relación de contenidos de la habilidad técnica
- Su nivel

A continuación se describe su procedimiento:

Para la elaboración del mismo, lo mejor es contar con varias personas, de preferencia se realiza con un grupo de trabajadores (4 – 5) que conozcan bien el puesto dentro de la organización, los criterios pueden ser: buen desempeño, experiencia, capacitación recibida, actitudes, entre otros. Así el mapa tendrá un alto grado de confiabilidad dentro de la Institución. Por lo que los pasos a seguir para la elaboración del mapa de tecnología y habilidad técnica será el siguiente:

Gráfica 3

Pasos para elaborar mapa de tecnología y habilidades técnicas



Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Como primer paso se encuentra la elaboración de las tarjetas de capacidad, las cuales se identifican con las iniciales (ABL), mismas que se le entregarán al grupo para realizar el mapa de habilidades.

Tarjeta ABL (tarjeta de capacidad)

ABL		

Utilizando la técnica de lluvia de ideas, cada integrante del grupo técnico colocará en cada tarjeta ABL, todas las habilidades, destrezas y conocimientos que el puesto requiere, según el criterio del trabajador, esta primera fase se realizará de manera individual.

Al concluir esta etapa, el segundo paso, será la de clasificar las tarjetas de capacidad por trabajo, esto consiste en que el grupo técnico empieza a depurar

las tarjetas que cada uno colocó, con el objeto de formar grupos homogéneos con las habilidades, destrezas y conocimientos que anteriormente se definieron.

Al tener los grupos de tarjetas ABL definidos y después de realizar el análisis correspondiente por parte del grupo técnico, el siguiente paso, es asignarle un nombre funcional al grupo de tarjetas; al contar ya con los grupos funcionales, el siguiente paso, es asignarle un nivel de importancia de la siguiente manera:

Cuadro 1
Descripción de Niveles (priorización de Competencias)

Nivel	Descripción
A	Muy importante
B	Importante
C	Poco importante

Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Para este paso, el grupo técnico debe cuestionarse, de las funciones definidas, cuales son muy importantes, cuales importantes y cuales poco importantes, para lo cual este será el orden de las funciones definidas, en el caso en donde hayan varias con el nivel A, predominará el criterio técnico del grupo.

De este análisis, se tomará al grupo que se haya establecido como numero 1, y al grupo de habilidades, destrezas y conocimientos, se realizará el análisis correspondiente por niveles, aplicando el siguiente cuadro:

Cuadro 2

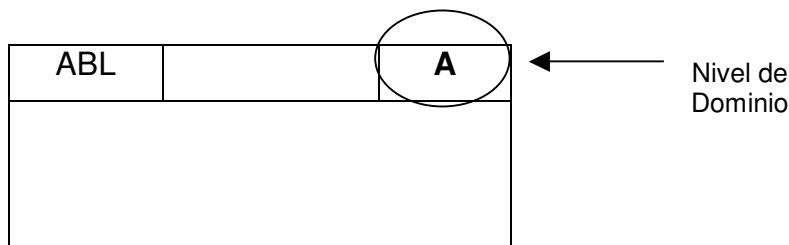
Descripción de niveles (priorización de habilidades, destrezas y conocimientos)

Nivel	Descripción
A	Es necesario que el trabajador sea un experto.
B	El trabajador puede contar con ayuda.
C	El trabajador debe poseer un dominio básico.

Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Depende del criterio del grupo técnico para establecer el dominio que debe poseer cada habilidad, destreza y conocimiento que se haya establecido, el nivel se colocará en la tarjeta ABL, de la siguiente manera:

Ejemplo: Priorización en tarjetas ABL



De acuerdo a la asignación de los niveles de dominio, y al orden determinado por el grupo técnico, se procederá a asignarle un correlativo a cada habilidad, destreza y conocimiento que se haya establecido, y así sucesivamente con cada grupo, como se muestra a continuación:

Ejemplo de priorización en el mapa de tecnología

FUNCION 1 (A)	ABL	1-1	A	ABL	1-2	A	ABL	1-3	B
FUNCION 2 (B)	ABL	2-1	A	ABL	2-2	B			

Para que finalmente se trasladen estos grupos formados al mapa de tecnología y habilidades técnicas, el cual se muestra a continuación:

MAPA TECNOLOGIA Y HABILIDADES TECNICAS

PUESTO ANALIZADO:									
FUNCION	NIVEL	HABILIDAD 1	HABILIDAD 2	HABILIDAD 3	HABILIDAD 4	HABILIDAD 5	HABILIDAD 6	HABILIDAD 7	HABILIDAD 8

Después de haber seguido este procedimiento, la unidad responsable de administrar la capacitación del personal en la empresa, con la información proporcionada elaborará un instrumento de evaluación diagnóstica, la cual tendrá que validarse dentro de la organización para que posteriormente el instrumento pueda trasladarse a cada trabajador de cada clase de puesto para realizar su autoevaluación.

La autoevaluación del trabajador será necesario validarla con el Jefe Superior Jerárquico para su posterior tabulación y con ello identificar en que competencias y/o habilidades el trabajador posee brecha que es necesaria cubrirla con capacitación.

1.4.3 Diseño y planificación de la capacitación

Esta provee la base para la especificación del plan de capacitación, esta etapa incluye:

- Diseño y planificación de las acciones que debieran llevarse a cabo para ocuparse de las brechas de competencia identificadas
- Definición del juicio para evaluar los resultados de la capacitación y para monitorear el proceso de capacitación

1.4.4 Especificaciones del plan de capacitación

Una especificación del plan de capacitación se debe establecer para negociar las provisiones de procesos de capacitación específicos con el instructor en potencia, por ejemplo que se va a utilizar tal contenido. Especificación del plan de capacitación es apropiada para establecer un entendimiento claro de las necesidades organizacionales, los requisitos de capacitación y los objetivos de capacitación que definirá lo que los que reciben la capacitación podrán lograr como resultado de dicha capacitación.

Los objetivos de capacitación deben basarse en la competencia que se espera desarrollar de acuerdo a las necesidades para asegurar una entrega eficaz de la capacitación y para crear una comunicación clara y abierta.

La especificación debe incluir lo siguiente:

- Objetivos y requisitos de la organización
- Especificación de las necesidades de capacitación
- Objetivos de capacitación
- Entrenados (grupos objetivos o personal a entrenarse)
- Método de capacitación y bosquejo de contenido
- Horario de duración, fechas y metas significativas
- Requisitos de recursos (materiales, humanos y financieros)
- Criterio y métodos desarrollados para la evaluación de los resultados de la capacitación para medir lo siguiente:
 - Satisfacción de la capacitación
 - Adquisición de conocimientos, habilidades y conductas por parte del entrenado
 - Desempeño en el trabajo del entrenado
 - Satisfacción de la dirección del entrenado
 - Impacto en la organización del entrenado
 - Procesos para monitorear el proceso de capacitación

1.4.5 Selección del proveedor y/o proveedores de capacitación

Cualquier proveedor de capacitación potencial ya sea interno o externo debe estar sujeto a examen crítico antes de ser seleccionado. Este examen puede incluir la información escrita del proveedor y reportes de evaluación. El examen debe basarse en las especificaciones del plan de capacitación y las limitantes ya identificadas. La selección debe ser registrada en un acuerdo o contrato formal que establece quién es el dueño, cuáles son los papeles y las responsabilidades para el proceso de capacitación.

1.4.6 Provisión para la capacitación

Es la responsabilidad del proveedor de capacitación llevar a cabo todas las actividades específicas para proveer la capacitación dentro de las especificaciones del plan de capacitación.

Además de proveer los recursos necesarios para pagar los servicios del proveedor de capacitación, la organización debe jugar un papel para brindar soporte y las facilidades para el desarrollo de la capacitación, la cual podría incluir:

- Soporte al proveedor y a los participantes
- Monitoreo de la calidad de la capacitación

El éxito de estas actividades se ve afectado por la efectividad de las interacciones entre la organización, el proveedor de la capacitación y los participantes.

Apoyo antes de la capacitación:

- Aleccionar al proveedor con información relevante
- Aleccionar al participante sobre la naturaleza de la capacitación y las brechas de competencia que trata de cerrar
- Establecer una vía de contacto entre participante e instructor

Apoyo durante la capacitación:

- Proveer herramienta, equipo, documentación, entre otros
- Proveer oportunidades para que el participante ponga en práctica la habilidad que se esta desarrollando

- Brindar retroalimentación sobre el desempeño de tareas al solicitarla el instructor y/o participantes

Apoyo al finalizar la capacitación:

- Recibir información de retroalimentación del participante
- Recibir información de retroalimentación del instructor
- Proveer información de retroalimentación a la Dirección y al personal involucrado en el proceso de capacitación

1.4.7 Evaluar los resultados de la capacitación

El propósito de la evaluación, es confirmar la eficacia de la capacitación y velar que los objetivos planteados hayan sido alcanzados.

Dentro de un período específico después que el participante haya completado la capacitación, la unidad responsable de administrar la capacitación debe asegurarse que se efectúe una evaluación para verificar el nivel de competencia adquirida. Las evaluaciones deben ser llevadas a cabo tanto a largo plazo como a corto plazo.

1.4.8 Monitoreo y mejora al proceso de capacitación

El propósito principal del monitoreo es para asegurar que el proceso de capacitación, como parte del sistema de calidad de la organización, esté siendo manejado e implementado para proveer evidencia objetiva de que el proceso es eficaz para llevar a cabo los requisitos de capacitación de la organización, la cual incluye un repaso de todo el proceso de capacitación en cada una de las cuatro etapas. El monitoreo es una herramienta valiosa para mejorar la efectividad del proceso de capacitación.

1.5 COMPETENCIAS LABORALES

“Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo.

Es conocida también como un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”. (2 : 13)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS SUPERVISORES DEL INTECAP

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

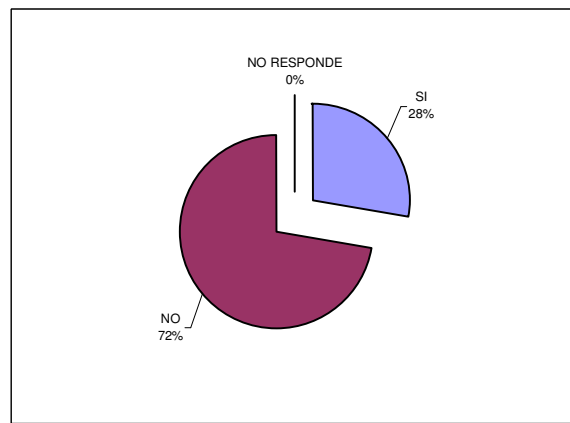
Para realizar el diagnóstico se aplicaron las siguientes técnicas:

- La encuesta y entrevista, para lo cual se tuvo una cobertura del 90% (18 trabajadores) de la población total que ocupa el puesto de supervisor en el INTECAP, los mismos se encuentran ubicados en los diferentes departamentos del país, obteniendo la respuesta de los principales centros de capacitación regionalizados del Instituto (región central, sur, oriente y occidente).
- Asimismo, se obtuvo la percepción del Departamento de Capacitación de la División de Recursos Humanos del INTECAP, donde proporcionaron información sobre la capacitación actual del personal interno, específicamente para el caso de los supervisores.

Dentro de los resultados significativos en esta etapa de diagnóstico puede mencionarse:

- De la población encuestada el 72% indicó que no cuenta con un plan de capacitación específico para el puesto de supervisor, y un restante 28% indicó que si cuenta, pero para los casos de sus competencias genéricas y otros cursos de apoyo para el desarrollo de sus actividades administrativas. Esto se debe a que a la fecha en este tipo de puesto no se ha aplicado una metodología que permita la identificación de necesidades, específicamente en habilidades, conocimientos y destrezas.

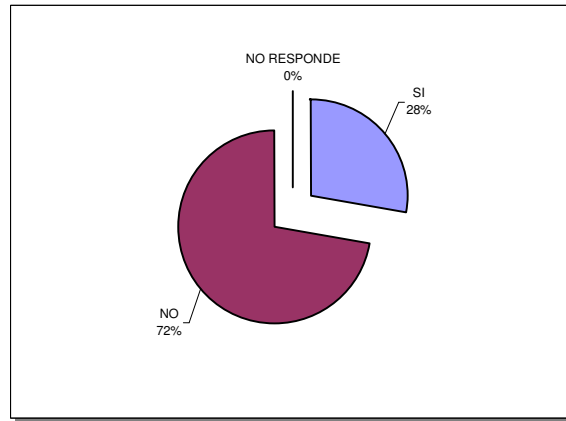
Gráfica 4
Los supervisores cuentan con un plan específico de capacitación



Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- Asimismo, el 72% de los trabajadores que ocupan el puesto de supervisor en el INTECAP, no ha participado en un proceso de detección de necesidades específico para sus funciones de supervisión, y solo el 28% ha participado, en algún momento en una detección de necesidades. Este porcentaje es alto ya que las metodologías utilizadas con anterioridad no permiten la participación del 100% de los trabajadores en la detección de necesidades.

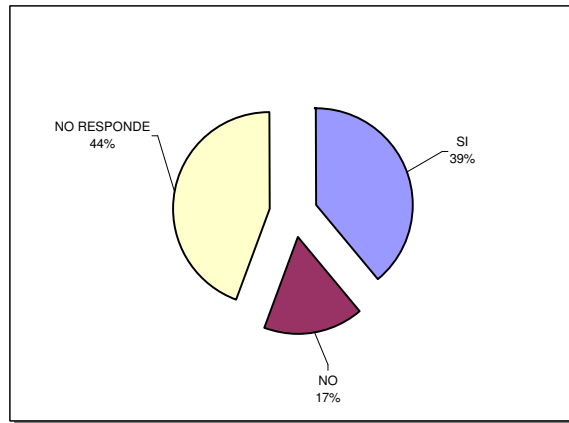
Gráfica 5
Participación en procesos de detección de necesidades



Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- Del personal que opinó positivamente al ítem anterior, únicamente el 39% considera que la metodología o metodologías utilizadas fueron acordes para la identificación de las habilidades, conocimientos y/o destrezas que debe poseer el supervisor en INTECAP, un 17% opinó negativamente al respecto y el restante 44% se reservó su comentario y esto debido al desconocimiento del tema en mención. Este desconocimiento se debe básicamente, a que los trabajadores no han participado en un proceso de detección de necesidades y principalmente que no conocen la diferencia entre habilidades, conocimientos y/o destrezas.

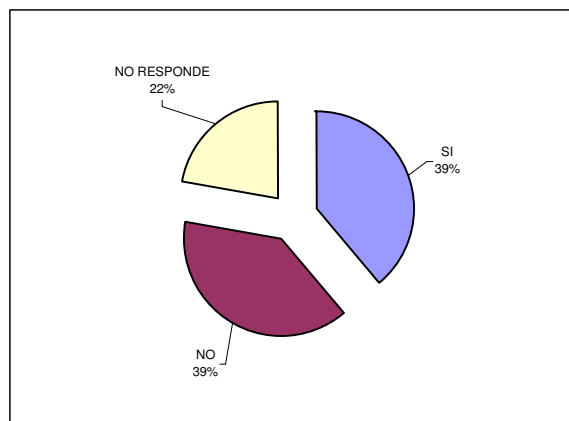
Gráfica 6
Opinión en relación si la metodología o metodologías utilizadas en la DNC, son
acordes a las habilidades, conocimientos y/o destrezas del puesto



Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- De la capacitación que se le ha proporcionado al personal que ocupa el puesto de Supervisor, el 39% opinó que la misma tiene un enfoque por competencias laborales, pero en las áreas genéricas y principalmente por la formación metodológica que tiene este enfoque, otro 39% opina lo contrario, mientras que un 22%, no opinó debido al desconocimiento del tema. El porcentaje es bajo, ya que las metodologías utilizadas para la detección de necesidades para el supervisor no han tenido un enfoque por competencias laborales.

Gráfica 7
Capacitación con enfoque por competencias laborales



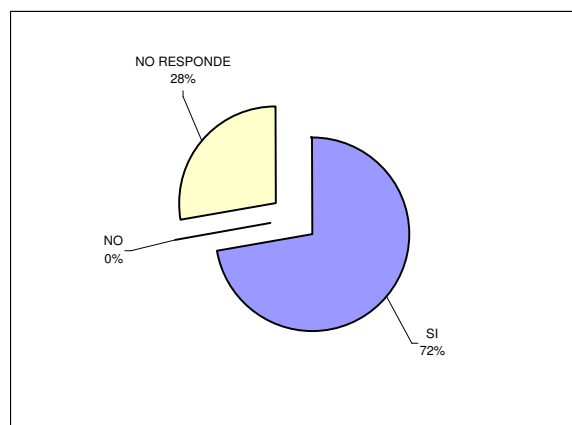
Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- Un aspecto importante a resaltar, es que el 72% de los trabajadores encuestados, consideran que la capacitación en general les ha ayudado a mejorar su desempeño en las diferentes funciones que realizan, pero si es necesario mejorar la capacitación en las áreas específicas para los Supervisores, un restante 28% se abstuvo de opinar.

Ya que relativamente el porcentaje es bueno, pero no se ha considerado las nuevas tendencias y prácticas administrativas, tratados de libre comercio, planificación estratégica, entre otros; que exigen contar con personal capacitado.

En tal virtud, el Departamento de Capacitación ha contemplado mantener un plan de capacitación continuo y específico para los puestos de trabajo del Instituto, en este caso para el puesto de supervisor, con el objeto de que el personal que ocupa este puesto este preparado para las exigencias del entorno.

Gráfica 8
La capacitación le ha ayudado a mejorar su desempeño



Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

Dentro del diseño de la encuesta, se encuentran preguntas en donde se le solicitaba al personal encuestado que respondiera de acuerdo a una escala de niveles de 1 a 10 como se muestra en el siguiente cuadro:

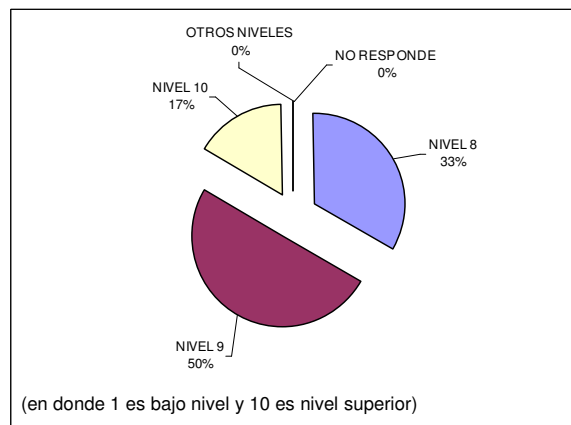
Cuadro 3
Escala de niveles

				Nivel					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo →				Intermedio		← Superior			

Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- Una de las fortalezas en los trabajadores que ocupan el puesto de supervisor, es que el 100% de los encuestados se encuentran entre los niveles 8 al 10, en lo que se refiere al conocimiento de las funciones que debe desempeñar el mismo, y esto se debe a la experiencia que tiene el personal en este puesto ya que en promedio el tiempo que tienen de laborar con estas funciones es de 5 años como mínimo.

Gráfica 9
Nivel de conocimiento de las funciones específicas del puesto



Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

El conocimiento de sus funciones radica principalmente en:

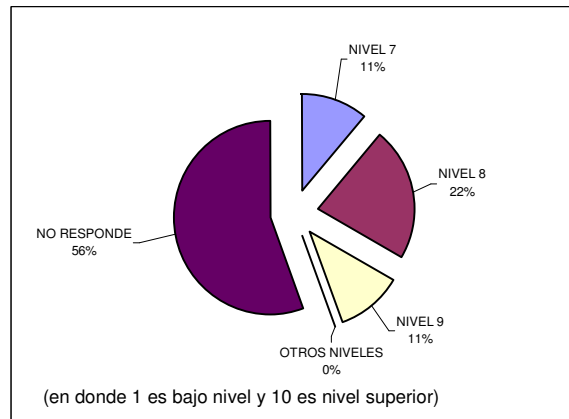
Cuadro 4
Frecuencia (fuente de conocimiento)

Fuente de conocimiento	Frecuencia (Supervisores que opinaron al respecto)
Manual de descripciones y especificaciones de clases de puestos	9
Diplomado de supervisión realizado en el año 2004.	6
Procedimiento de supervisión del sistema de gestión de la calidad institucional	6
Cursos en la universidad y literatura consultada	4
Formación metodológica	2
Experiencia laboral propia y compartida	2
Otros cursos de supervisión recibidos	2
Homologías con otros compañeros de trabajo	2

Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- Al momento de realizar el cuestionamiento sobre en qué nivel consideran que los planes de capacitación han cubierto sus necesidades de formación en cuanto a habilidades, conocimientos y destrezas que debe tener el supervisor, es interesante observar que el 44% lo calificó en los niveles del 7 al 9, y un 56% prefirió no responder, esto corresponde a que los planes de capacitación no han cubierto las necesidades reales de capacitación principalmente las habilidades, conocimientos y/o destrezas que requiere este puesto.

Gráfica 10
Nivel en que los planes de capacitación anteriores han cubierto las necesidades de capacitación en cuanto a las habilidades, conocimientos y/o destrezas

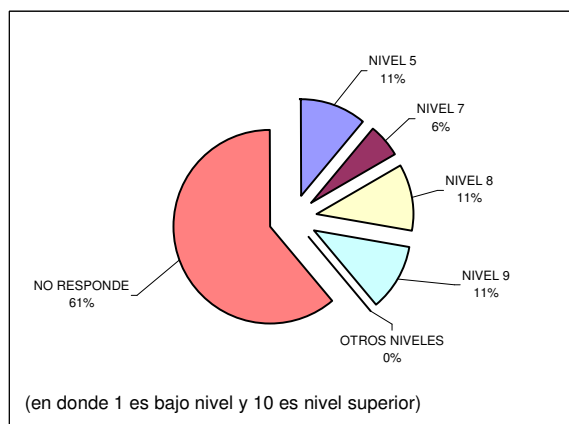


Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- El 28% de la población encuestada manifestó que las estrategias del plan de capacitación, son acordes a las necesidades de formación de los supervisores, pero un 11% lo considera a un nivel intermedio, teniendo un 61% que no respondió al cuestionamiento, debido a que considera que las estrategias específicas para el caso del supervisor no son las acordes.

Esto se deriva a que no se han atendido las necesidades reales de capacitación de este puesto de trabajo, lo que refleja cierta insatisfacción por parte de los trabajadores que ocupan este puesto.

Gráfica 11
Nivel en que se considera que las estrategias de capacitación han sido acordes a las necesidades de capacitación

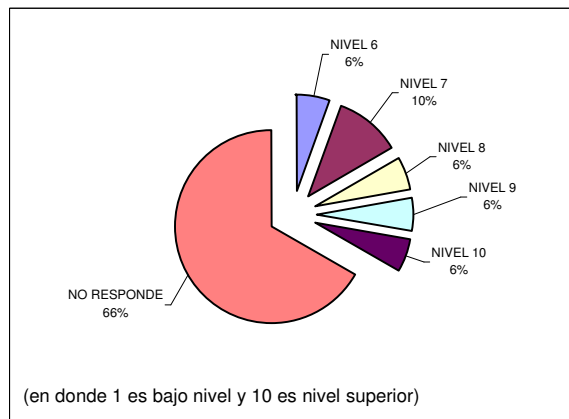


Fuente:
Investigación de campo - junio 2005

- Dentro de la calificación del plan de capacitación, el 18% lo considera en los niveles 8 al 10, lo cual puede considerarse una calificación satisfactoria, por otro lado un 16% manifestó que se encuentra en los niveles 6 y 7 el cual se establece como una calificación intermedia, y el 66% restante no opinó al respecto.

Los trabajadores que opinaron al respecto lo ven desde el punto de vista de que se les ha tomado en cuenta para actividades de capacitación, pero en la mayoría de los casos para el área genérica o conductual, no así para el área específica en que requieren capacitación.

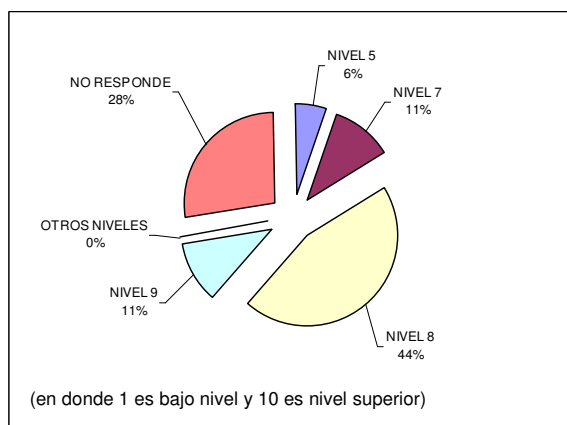
Gráfica 12
 Nivel en que califican los planes de capacitación anteriores



Fuente:
 Investigación de campo - junio 2005

- En lo que se refiere al grado de satisfacción con la capacitación recibida, el 55% lo considera en los niveles 8 y 9, argumentando que aunque hace falta, el departamento de capacitación se ha preocupado por atenderlos, un 17% manifestó que se encuentra en los niveles 5 y 7, ya que hace falta mucho para atender las necesidades reales de capacitación para los supervisores y finalmente, un 28% no respondió ya que la capacitación no ha estado a su entera satisfacción.

Gráfica 13
 Grado de satisfacción con la capacitación recibida



Fuente:
 Investigación de campo - junio 2005

2.2 PERCEPCIÓN POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INTECAP

Desde el punto de vista de la unidad responsable de la planificación, diseño, factibilización y evaluación de la capacitación que se realiza internamente en el INTECAP, se procedió a realizar un diagnóstico FODA, el cual muestra las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con relación a la capacitación que se ha desarrollado para el personal que ocupa el puesto de Supervisor, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5

Diagnóstico FODA de la capacitación de los supervisores del INTECAP

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha capacitado a los supervisores en al menos 2 metodologías de formación de instructores (aplicación de técnicas didácticas), así como otros cursos relacionados con la medición y control de los programas de capacitación del Intecap. • La Institución proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación (materiales, financieros y humanos). • Se cuenta con un plan anual de capacitación en las áreas técnica, metodológica y administrativa. • Investigación y adopción de nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa de capacitación específico (en habilidades, destrezas y/o conocimientos) para los Supervisores del Instituto, para atender las necesidades reales de capacitación. • Darle un enfoque por competencias laborales a la capacitación de los Supervisores. • Contactar y contratar facilitadores de alto nivel para la capacitación de los supervisores.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>metodologías para enriquecer el proceso de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un perfil definido con las funciones que debe realizar el supervisor, según el Manual de Descripciones y Especificación de Clases de Puestos del Intecap. • El proceso de capacitación forma parte del sistema de gestión de la calidad institucional ISO 9000:2001. 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los Supervisores se han dedicado a aplicar la técnica de observación y generar los reportes administrativos respectivos, olvidándose de la gestión y mejora continúa. • No se cuentan con manuales para la formación de Supervisores. • A los supervisores no se les ha capacitado en la gestión de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del porcentaje de la eficacia de los cursos de capacitación que planifica el Departamento de Capacitación. • Falta de credibilidad y reconocimiento de la capacitación que se les imparte a los supervisores. • Bajo rendimiento. • No hay cambio de actitud.

Fuente:

Información proporcionada por el Departamento de Capacitación del INTECAP - junio de 2005.

Con relación a los resultados de la evaluación de impacto (la cual se realiza tres meses después de finalizado un evento), de los eventos de capacitación que se han desarrollado para los supervisores del INTECAP, pueden mencionarse los siguientes:

- El promedio general de la eficacia de los eventos de capacitación es de 77.83%, lo que refleja la insatisfacción por parte de las jefaturas, al no orientarse la capacitación hacia áreas más específicas, tomando en cuenta que el mínimo esperado, de acuerdo a los indicadores del Departamento de Capacitación es del 80%.
- Otros resultados importantes, producto de la evaluación de impacto, por parte de las jefaturas:
 - Los supervisores demuestran el dominio en conocimientos y habilidades requeridos para el puesto; y
 - además el 50% de las jefaturas manifestaron su interés por la conveniencia de seguir capacitando al personal que ocupa este puesto pero en áreas específicas en lo que se refiere a las habilidades, destrezas y/o conocimientos, por lo que lo mismo se convierte en una oportunidad para el Departamento de Capacitación, para atender a este segmento de la Institución.

2.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después del diagnóstico realizado, puede evidenciarse que no se ha aplicado una metodología que permita definir las competencias técnicas (habilidades, destrezas y/o conocimientos) que debe poseer el puesto de supervisor, para la posterior identificación de las brechas en las cuales requiere capacitación específica para el puesto de trabajo y así establecer el plan de capacitación respectivo para dicho puesto.

En tal virtud, el Departamento de Capacitación tiene la oportunidad de aplicar el Método CUDBAS (desarrollo de currículum basado en la estructura de habilidades), el cual le permitirá definir las habilidades, conocimientos y/o

destrezas que debe poseer el Supervisor del INTECAP, por medio de la elaboración del mapa de tecnología y habilidades técnicas.

Esta metodología, tiene un enfoque por competencias laborales, ya que se establecen las competencias técnicas de un puesto de trabajo.

Por lo que a continuación se presenta la propuesta de aplicación del método CUDBAS para la identificación de necesidades de capacitación y formulación del plan de capacitación para los supervisores del INTECAP.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL MÉTODO CUDBAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS SUPERVISORES DEL INTECAP

3.1 PRESENTACIÓN

Con base a los resultados del diagnóstico realizado al personal con funciones de supervisión en la Institución, se presenta a continuación la propuesta de la aplicación del Método CUDBAS (desarrollo de currículum basado en la estructura de habilidades), el cual permitió identificar en que áreas requiere capacitación el puesto de supervisor, con un enfoque por competencias laborales y con ello sugerir el plan de capacitación necesario para los trabajadores que ocupan este puesto.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Elaborar un instrumento de evaluación diagnóstica (mapa de tecnología y habilidades técnicas) para los Supervisores del INTECAP, con el fin de identificar las competencias laborales esenciales de este puesto.
- Proponer el método CUDBAS (desarrollo de currículum basado en la estructura de habilidades) como una herramienta eficaz para la identificación de necesidades de capacitación.
- Identificar las brechas de capacitación en función de las competencias esenciales de los supervisores.
- Proponer el plan de capacitación para los supervisores, de acuerdo con las necesidades reales de capacitación.

3.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Dentro del Instituto, uno de los puestos claves, para garantizar la calidad de los servicios de capacitación, es el de supervisor, en tal virtud es necesario contar con una metodología que permita identificar las habilidades, destrezas y conocimientos que deben poseer los trabajadores que ocupan este puesto, para que puedan establecerse las áreas en que requieren capacitación y con ello elaborar el plan específico para mantener actualizados a los trabajadores.

3.4 CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE SUPERVISORES PARA LA ELABORACIÓN DEL MAPA DE TECNOLOGÍA Y HABILIDADES TÉCNICAS

Para la elaboración del mapa fue necesario contar con un grupo de expertos en el área, el cual es conformado por los mejores trabajadores que ocupan este puesto, tomando en cuenta criterios de educación, experiencia, capacitación recibida, entre otros.

Para el establecimiento del mapa de tecnología y habilidades técnicas del puesto de supervisor, se convocó a 5 trabajadores de la Institución para realizar el mapa en mención.

3.5 ELABORACIÓN DE TARJETAS DE CAPACIDAD

Al grupo técnico conformado se le hizo entrega de una grupo de tarjetas de capacidad (ABL), para que de manera individual indicaran cuales son las habilidades, conocimientos y/o destrezas que debe poseer un supervisor dentro de la Institución.

Cada idea se colocó en una tarjeta de capacidad (ABL), tal y como se muestra a continuación:

Ejemplo (llenado de tarjetas ABL)

ABL		
Supervisa el cumplimiento de las acciones docentes		

ABL		
Conoce y aplica métodos y técnicas de enseñanza		

ABL		
Identifica los elementos del planeamiento didáctico		

Al momento de realizar este paso, cada trabajador debió colocar la mayor cantidad de habilidades, conocimientos y/o destrezas posibles.

3.6 CLASIFICACIÓN DE TARJETAS DE CAPACIDAD POR TRABAJO (PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS)

Posteriormente, el grupo técnico se reunió para dar a conocer sus ideas y con ello empezar el proceso de depuración y discusión para definir cuales son las habilidades, conocimientos y/o destrezas del supervisor, y con ello conformar grupos homogéneos.

A cada grupo de tarjetas se le estableció un nombre funcional, el cual se convierte en la competencia laboral de ese grupo, tomando en cuenta la definición de competencias laborales del capítulo I.

Con el trabajo realizado con el grupo técnico se definieron cinco (5) grupos, en otras palabras, cinco competencias laborales esenciales para el puesto de supervisor, las cuales son:

- Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación
- Verificar la planificación de las actividades docentes
- Supervisar el cumplimiento de los lineamientos del sistema de evaluación del aprendizaje
- Gestionar las actividades docentes – administrativas en un centro de capacitación
- Planificar y administrar los recursos

3.7 REORDENAMIENTO DE LOS CONTENIDOS DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS

Al haber estructurado las competencias laborales esenciales para el puesto que se trabajó, fue necesario realizar un análisis, para verificar si hacían falta

habilidades, conocimientos y/o destrezas en las competencias definidas, o bien que no pertenezcan al grupo al que se asignó inicialmente. Por lo tanto, este fue el momento para redefinir o reorientar las habilidades, conocimientos y/o destrezas descritas.

3.8 IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS

Un paso importante para la elaboración del mapa de habilidades técnicas, fue la priorización que se realizó a las competencias definidas, así como al grupo de habilidades, conocimientos y/o destrezas, para determinar cual era la competencia más importante, tal y como se muestra a continuación:

Ejemplo: llenado en el mapa de tecnología de habilidades

Verificar la planificación de las actividades docentes	A	2-1	A	2-2	A
		Identifica los elementos del planeamiento didáctico		Redacta objetivos de aprendizaje	

3.9 ORDENAMIENTO EN EL MAPA

Al finalizar esta priorización, se trasladó la información recabada al mapa de tecnología y habilidades técnicas, como se muestra a continuación:

Cuadro 6.
Mapa de tecnología y habilidades técnicas
puesto: supervisor

FUNCION	NIVEL	ABL		ABL		ABL		ABL		ABL		ABL	
		1-1	A	1-2	A	1-3	A	1-4	A	1-5	A	1-6	A
Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación	A	Supervisa el cumplimiento de las acciones docente	Aplica los lineamientos metodológicos	Conoce y aplica métodos y técnicas de enseñanza	Supervisa la aplicación medios didácticos	Vela por un buen trato del instructor hacia el participante de manera objetiva	Retroalimenta a los instructores en las áreas en donde deben mejorar						
		1-7	A	1-8	A	1-9	A	1-10	A	1-11	A	1-12	A
		Implementación de metodologías para el diseño y rediseño de la oferta formativa	Programa supervisiones	Establece acciones de mejora	Se identifica con las normas y políticas de la institución en aspectos de supervisión	Aplica tecnología al proceso de formación	Capacita al personal docente en aspectos metodológicos de la formación						
Verificar la planificación de las actividades docentes	A	2-1	A	2-2	A	2-3	A	2-4	B				
		Identifica los elementos del planeamiento didáctico	Redacta objetivos de aprendizaje	Estructura contenidos temáticos	Elabora material didáctico								
Supervisar el cumplimiento de los lineamientos del sistema de evaluación del aprendizaje	A	3-1	A	3-2	A	3-3	A	3-4	A	3-5	B	3-6	B
		Supervisar la elaboración instrumentación de evaluación del aprendizaje	Supervisa la aplicación de los instrumentos de evaluación	Verificar que el seguimiento a participantes de bajo rendimiento	Evalúa los planes y programas de capacitación	Propone modificaciones a la oferta formativa y de capacitación	Conoce y aplica las diferentes técnicas de evaluación						

Cuadro 6:
Mapa de tecnología y habilidades técnicas
puesto: supervisor

FUNCION	NIVEL	ABL		ABL		ABL		ABL		ABL	
		4-1	A	4-2	A	4-3	A	4-4	A	4-5	A
Gestionar las actividades administrativas en un centro de capacitación	B	Controla el trabajo administrativo de los instructores		Coordina el desarrollo de las programaciones		Coordina el proceso de certificación de los participantes		Elaborar estadísticas de desempeño requeridas por el jefe inmediato		Presenta informes a los niveles directivos de los resultados alcanzados en los programas de formación	
		4-7		4-8		4-9		4-10			
		B		B		B		B			
		Verifica el cumplimiento de los requerimientos y procedimientos de calidad		Clasificar y archivar los registros y documentos (disponibilidad, identificables y legibles)		Coordina con empresas para la realización de las prácticas de los participantes		Planifica y coordina reuniones con padres de familia			
Planificar y administrar los recursos	B	5-1		5-2		5-3		5-4		5-5	
		B		B		B		B		B	
		Planifica las actividades y administrativas de la unidad operativa		Prioriza asertivamente el uso eficiente de los recursos asignados		Lleva listas de cotejo o verifica los procedimientos para preparar los recursos, previo a las actividades		Coordina el mantenimiento para el equipo e instalaciones		Distribuye el uso de recursos, infraestructura, equipos y demás insumos para atender los eventos	
										Detecta necesidades de formación profesional y capacitación para innovar la oferta formativa	

Fuente:
Trabajo realizado con el grupo técnico - septiembre 2005

3.10 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Al elaborar el mapa de tecnología y habilidades técnicas, se trasladó a un formato de evaluación diagnóstica, el cual se le envió a cada trabajador que posee las funciones de supervisor, la escala de evaluación utilizada fue la siguiente:

Cuadro 7
Escala de dominio para el instrumento de evaluación diagnóstica

DOMINIO (D)							
A	Demuestra dominio especializado del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida	B	Demuestra un dominio mayor del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida	C	Demuestra el dominio requerido del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida	D	Demuestra un dominio bajo del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida

Fuente:
Trabajo realizado con el grupo técnico - septiembre 2005

A continuación se muestra el instrumento de evaluación diagnóstica de necesidades de capacitación de las competencias técnicas para el personal con funciones de supervisión:

Cuadro 8
Evaluación diagnóstica de necesidades de capacitación - competencias técnicas personal con funciones de supervisión

CODIGO TRABAJADOR:	NOMBRE:
UBICACIÓN:	

Instrucciones: el presente instrumento contiene las competencias técnicas necesarias para la ejecución de las actividades designadas para el Supervisor. Con el objeto de establecer el nivel de dominio que usted posee acerca de dichas competencias, se le solicita realizar un análisis minucioso y objetivo acerca de su dominio, en cada una de las habilidades, conocimientos y/o destrezas que se detallan para cada competencia. Los resultados de este instrumento no forman parte de la evaluación del desempeño. Marque con una X en la columna "DOMINIO" la literal que identifica el nivel de dominio que usted posee, según la tabla que se presenta a continuación.

DOMINIO (D)				
A	B	C	D	
Demuestra dominio especializado del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida	Demuestra un dominio mayor del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida	Demuestra un dominio requerido del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida	Demuestra el dominio requerido del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida	Demuestra un dominio bajo del conocimiento, habilidad y/o destreza requerida

Indique en la columna de "observaciones", los temas específicos en que requiere capacitación según el resultado de su calificación.

COMPETENCIA	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA	DOMINIO (D)	OBSERVACIONES
Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación	1-1 Supervisar el cumplimiento de las acciones docente	A – B – C – D	
	1-2 Aplicar los lineamientos metodológicos	A – B – C – D	
	1-3 Conocer y aplicar métodos y técnicas de enseñanza	A – B – C – D	
	1-4 Supervisar la aplicación y el diseño (con base a fundamentos técnico pedagógicos) de medios didácticos	A – B – C – D	
	1-5 Velar por un buen trato del instructor hacia el participante	A – B – C – D	

Cuadro 8
Evaluación diagnóstica de necesidades de capacitación - competencias técnicas personal con funciones de supervisión

COMPETENCIA	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA	DOMINIO (D)	OBSERVACIONES	
Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación	1-6 Retroalimentar a los instructores en las áreas en donde deben mejorar	A - B - C - D		
	1-7 Implementar metodologías para el diseño y rediseño de la oferta formativa	A - B - C - D		
	1-8 Programar supervisiones	A - B - C - D		
	1-9 Establecer acciones de mejora	A - B - C - D		
	1-10 Identificar con las normas y políticas de la institución en aspectos de supervisión	A - B - C - D		
	1-11 Aplicar tecnología al proceso de formación	A - B - C - D		
	1-12 Capacitar al personal docente en aspectos metodológicos de la formación	A - B - C - D		
	Verificar la planificación de las actividades docentes	2-1 Identificar los elementos del planeamiento didáctico	A - B - C - D	
		2-2 Redactar objetivos de aprendizaje	A - B - C - D	
		2-3 Estructurar contenidos temáticos	A - B - C - D	
		2-4 Elaborar material didáctico	A - B - C - D	
	Supervisar el cumplimiento de los lineamientos del sistema de evaluación del aprendizaje	3-1 Supervisar la aplicación y diseño de instrumentos de evaluación del aprendizaje	A - B - C - D	
3-2 Verificar el seguimiento a participantes de bajo rendimiento		A - B - C - D		
3-3 Evaluar los planes y programas de capacitación		A - B - C - D		
3-4 Proponer modificaciones a la oferta formativa y de capacitación		A - B - C - D		
3-5 Conocer y aplicar las diferentes técnicas de evaluación		A - B - C - D		
4-1 Controlar el trabajo administrativo de los instructores		A - B - C - D		
Gestionar las actividades docentes – administrativas en un centro de capacitación	4-2 Coordinar el desarrollo de las programaciones	A - B - C - D		
	4-3 Elaborar estadísticas de desempeño requeridas por el jefe inmediato	A - B - C - D		
	4-4 Presentar informes a los niveles directivos de los resultados alcanzados en los programas de formación	A - B - C - D		
	4-5 Orientar sus acciones al logro de resultados y no sólo en cubrir actividades	A - B - C - D		
	4-6 Verificar el cumplimiento de los requerimientos y procedimientos de calidad	A - B - C - D		

Cuadro 8
Evaluación diagnóstica de necesidades de capacitación - competencias técnicas
personal con funciones de supervisión

COMPETENCIA	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA	DOMINIO (D)	OBSERVACIONES
Gestionar las actividades docentes – administrativas en un centro de capacitación	4-7 Clasificar y archivar los registros y documentos (disponibilidad, identificables y legibles)	A – B – C – D	
	4-8 Coordinar con empresas para la realización de las prácticas de los participantes	A – B – C – D	
Planificar y administrar los recursos	5-1 Planificar las actividades administrativas de la unidad operativa	A – B – C – D	
	5-2 Priorizar el uso eficiente de los recursos asignados	A – B – C – D	
	5-3 Llevar listas de cotejo o verificar los procedimientos para preparar los recursos, previo a las actividades	A – B – C – D	
	5-4 Orientar en el desarrollo de planes de mantenimiento productivo total	A – B – C – D	
	5-5 Distribuir el uso de recursos, infraestructura, equipos y demás insumos para atender los eventos	A – B – C – D	
	5-6 Detectar necesidades de formación profesional y capacitación para innovar la oferta formativa	A – B – C – D	

FIRMA:	VALIDACION DEL JEFE INMEDIATO (solo en casos en que aplique)
FECHA:	

Nota:
Trabajo realizado con base al Mapa de Tecnología y Habilidades Técnicas – septiembre 2005

3.11 VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al contar con este instrumento se llevó a cabo la primera validación, la cual consistió en trasladarle el instrumento elaborado a un grupo de expertos de las funciones a evaluar, para este caso se seleccionaron a tres jefaturas que tienen amplia experiencia en las funciones de supervisión del instituto, y de acuerdo a su opinión se realizaron las modificaciones correspondientes, el cual puede diferenciarse de acuerdo al mapa de tecnología y habilidades técnicas con relación al instrumento de evaluación diagnóstica.

3.12 REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

Con la respectiva validación, el siguiente paso fue trasladarle las evaluaciones a los trabajadores que se consideraba necesario evaluar, para este caso, se identificó a los trabajadores que poseen las funciones de supervisión dentro del Instituto, para que de acuerdo con el instrumento de evaluación diagnóstica procedieran a realizar su autoevaluación, de acuerdo a las competencias que se definieron y con ello determinar en donde se requiere capacitación.

3.13 VALIDACIÓN DE LAS AUTOEVALUACIONES

Ya con los instrumentos debidamente llenos, fue necesario realizar una validación de los resultados obtenidos, ésta se realizó, trasladándole las evaluaciones a las jefaturas inmediatas, para que establecieran, con base a su opinión, sus comentarios sobre los resultados obtenidos por cada trabajador, para determinar si la información recolectada era verídica. Al realizar esta validación se trasladaron los resultados nuevamente a la unidad responsable de la identificación de las necesidades de capacitación, en este caso al

Departamento de Capacitación del Instituto, donde se procedió a tabular la información para establecer las brechas de cada trabajador.

3.14 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE BRECHAS (IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS POR TRABAJADOR)

Al integrar la información, se elaboraron las matrices de brechas por competencia para cada trabajador. Las brechas son aquellas habilidades, conocimientos y/o destrezas en las que el trabajador no demuestra el dominio requerido o posea un dominio bajo.

Las brechas de los trabajadores con funciones de supervisión después de integrar los resultados se describen a continuación:

Cuadro 9
Matriz general de brechas por competencias de cada supervisor

Competencia 1:	Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación											
TRABAJADOR	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA											
Trabajador A	1-1 Supervisar el cumplimiento de las acciones docente	1-2 Aplicar los lineamientos metodológicos	1-3 Conocer y aplicar métodos y técnicas de enseñanza	1-4 Supervisar la aplicación y el diseño (con base a fundamentos técnico pedagógicos) de medios didácticos	1-5 Velar por un buen trato del instructor hacia el participante	1-6 Retroalimentar a los instructores en las áreas en donde deben mejorar	1-7 Implementar metodologías para el diseño y rediseño de la oferta formativa	1-8 Programar supervisiones	1-9 Establecer acciones de mejora	1-10 Identificar con las normas y políticas de la institución en aspectos de supervisión	1-11 Aplicar tecnología al proceso de formación	1-12 Capacitar al personal docente en aspectos metodológicos de la formación
Trabajador B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador E	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador F	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador G	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador H	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador J	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador K	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador L	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro 9
Matriz general de brechas por competencias de cada supervisor

TRABAJADOR	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA											
	1-1 Supervisar el cumplimiento de las acciones docente	1-2 Aplicar los lineamientos metodológicos	1-3 Conocer y aplicar métodos y técnicas de enseñanza	1-4 Supervisar la aplicación y el diseño (con base a fundamentos técnico pedagógicos) de medios didácticos	1-5 Velar por un buen trato del instructor hacia el participante	1-6 Retroalimentar a los instructores en las áreas en donde deben mejorar	1-7 Implementar metodologías para el diseño y rediseño de la oferta formativa	1-8 Programar supervisiones	1-9 Establecer acciones de mejora	1-10 Identificar con las normas y políticas de la institución en aspectos de supervisión	1-11 Aplicar tecnología al proceso de formación	1-12 Capacitar al personal docente en aspectos metodológicos de la formación
Trabajador M	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador H	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador Q	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro 9
Matriz general de brechas por competencias de cada supervisor

Competencia 2: Verificar la planificación de las actividades docentes.

TRABAJADOR	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA			
	2-1 Identificar los elementos del planeamiento didáctico	2-2 Redactar objetivos de aprendizaje	2-3 Estructurar contenidos temáticos	2-4 Elaborar material didáctico
Trabajador A	X	X	X	X
Trabajador B	X	X	X	X
Trabajador C				
Trabajador D	X	X	X	
Trabajador E	X	X	X	
Trabajador F				
Trabajador G	X	X	X	X
Trabajador H	X	X	X	X
Trabajador I				
Trabajador J	X		X	
Trabajador K	X	X		
Trabajador L	X	X		
Trabajador M		X		
Trabajador N	X		X	
Trabajador O	X	X	X	X
Trabajador P	X	X	X	X
Trabajador Q	X	X	X	X

Cuadro 9
Matriz general de brechas por competencias de cada supervisor

Competencia 3:	Supervisar el cumplimiento de los lineamientos del sistema de evaluación del aprendizaje				
TRABAJADOR	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA				
	3-1 Supervisar la aplicación y diseño de instrumentos de evaluación del aprendizaje	3-2 Verificar el seguimiento a participantes de bajo rendimiento	3-3 Evaluar los planes y programas de capacitación	3-4 Proponer modificaciones a la oferta formativa y de capacitación	3-5 Conocer y aplicar las diferentes técnicas de evaluación
Trabajador A	X				
Trabajador B	X	X	X	X	X
Trabajador C	X		X		
Trabajador D	X	X	X		
Trabajador E	X	X	X	X	X
Trabajador F			X		
Trabajador G	X	X	X	X	
Trabajador H	X	X	X	X	X
Trabajador I	X	X	X	X	
Trabajador J		X			
Trabajador K					
Trabajador L	X				
Trabajador M					
Trabajador N	X				
Trabajador O	X	X	X		X
Trabajador P	X	X	X	X	X
Trabajador Q	X	X	X	X	X

Cuadro 9
Matriz general de brechas por competencias de cada supervisor

Competencia 4: Gestionar las actividades docentes – administrativas en un centro de capacitación		CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA								
TRABAJADOR	4-1 Controlar el trabajo administrativo de los instructores	4-2 Coordinar el desarrollo de las programaciones	4-3 Elaborar estadísticas de desempeño requeridas por el jefe inmediato	4-4				4-6 Verificar el cumplimiento de los requerimientos y procedimientos de calidad	4-7 Clasificar y archivar los registros y documentos (disponibilidad, identificables y legibles)	4-8 Coordinar con empresas para la realización de las prácticas de los participantes
				Presentar informes a los niveles directivos de los resultados alcanzados en los programas de formación	4-5 Orientar sus acciones al logro de resultados no sólo en cubrir actividades	4-5 Orientar sus acciones al logro de resultados no sólo en cubrir actividades	4-5 Orientar sus acciones al logro de resultados no sólo en cubrir actividades			
Trabajador A	X		X	X				X		X
Trabajador B	X	X	X	X						
Trabajador C	X	X	X	X						X
Trabajador D	X	X	X	X						X
Trabajador E	X	X	X	X						X
Trabajador F										
Trabajador G	X	X	X	X						X
Trabajador H	X	X	X	X	X			X		X
Trabajador I	X	X	X	X	X					X
Trabajador J	X	X	X	X	X					
Trabajador K								X		
Trabajador L								X	X	
Trabajador M					X			X	X	
Trabajador N					X			X		
Trabajador O	X	X	X	X	X					
Trabajador P	X	X	X	X	X			X	X	X
Trabajador Q	X	X	X	X	X			X	X	X

Matriz general de brechas por competencias de cada supervisor
Cuadro 9

Competencia 5:		Planificar y administrar los recursos					
TRABAJADOR	5-1 Planificar las actividades administrativas de la unidad operativa	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA					
		5-2 Priorizar el uso eficiente de los recursos asignados	5-3 Llevar listas de cotejo o verifica los procedimientos para preparar los recursos, previo a las actividades	5-4 Orientar en el desarrollo de planes de mantenimiento productivo total	5-5 Distribuir el uso de recursos, infraestructura, equipos y demás insumos para atender los eventos	5-6 Detectar necesidades de formación profesional y capacitación para innovar la oferta formativa	
Trabajador A							
Trabajador B			X	X			X
Trabajador C	X	X	X	X	X		X
Trabajador D	X						X
Trabajador E	X	X	X	X	X		X
Trabajador F							
Trabajador G				X	X		
Trabajador H	X	X	X	X	X	X	X
Trabajador I	X		X	X	X	X	X
Trabajador J	X	X		X	X	X	
Trabajador K							
Trabajador L							
Trabajador M							
Trabajador N							
Trabajador O	X		X			X	X
Trabajador P							
Trabajador Q				X	X	X	X

Fuente:
Trabajo realizado con base a los resultados de la evaluación diagnóstica - enero 2006

La forma de interpretar la misma, es la siguiente:

Por ejemplo, para la competencia 2 “verificar la planificación de las actividades docentes”

Cuadro 10
Ejemplo de matriz de brechas de capacitación

TRABAJADOR	CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y/O DESTREZA			
	2-1 Identificar los elementos del planeamiento didáctico	2-2 Redactar objetivos de aprendizaje	2-3 Estructurar contenidos temáticos	2-4 Elaborar material didáctico
Trabajador A	X	X	X	X
Trabajador B	X	X	X	X
Trabajador C				

Fuente:
Trabajo realizado con el grupo técnico - septiembre 2005

Los conocimientos, habilidades y/o destrezas evaluadas fueron las siguientes:

- Identificar los elementos del planeamiento didáctico
- Redactar objetivos de aprendizaje
- Estructurar contenidos temáticos
- Elaborar material didáctico

Para este caso puede observarse que los trabajadores A y B poseen brecha en los 4 conocimientos, habilidades y/o destrezas evaluadas, lo cual indica que a estos trabajadores es necesario elaborarles su plan de formación respectivo para cubrir estas brechas.

Por otro lado, el trabajador C, posee dominio de la competencia en general, ya que no tiene brecha en ninguno de los conocimientos, habilidades y/o destrezas evaluadas.

Al realizar este análisis, el siguiente paso fue establecer el plan de capacitación, que contribuya al cierre de las brechas detectadas.

3.15 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SUPERVISORES

Al haber identificado las necesidades de capacitación en la que se requiere capacitar a los trabajadores que ocupan el puesto de Supervisor, a continuación se propone el siguiente plan de capacitación, que contribuya al cierre de brechas de estos trabajadores. El mismo se priorizó de acuerdo a los resultados obtenidos en el catálogo de brechas.

Cuadro 11
Plan de capacitación (curso 1)

Nombre del curso:	Supervisión efectiva para la formación profesional.
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los trabajadores que ocupan el puesto de supervisor realizarán supervisiones efectivas para garantizar la calidad de los eventos de formación que ofrece la Institución.
Competencia a cubrir:	Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 1-1 Supervisar el cumplimiento de las acciones docentes. • 1-5 Velar por un buen trato del instructor hacia el participante. • 1-8 Programar supervisiones. • 1-10 Identificar con las normas y políticas de la Institución aspectos de capacitación.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitación presencial para este evento. • Utilizar las instalaciones de la Institución.
No. de trabajadores a capacitar:	15 trabajadores
Tipo de capacitación:	Formación presencial
Tiempo para la capacitación:	16 horas
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios de instructor. • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 12
Plan de capacitación (curso 2)

Nombre del curso:	Aplicación de la formación metodológica por competencias laborales.
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los supervisores asesorarán y orientarán al personal docente en los lineamientos metodológicos.
Competencia a cubrir:	Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 Aplicar los lineamientos metodológicos. • 1-3 Conocer y aplicar métodos y técnicas de enseñanza. • 1-4 Supervisar la aplicación y el diseño (con base a fundamentos técnico pedagógicos) de medios didácticos. • 1-12 Capacitar al personal docente en aspectos metodológicos de la formación.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación será autoformativa. • Aplicación de trabajos para darle seguimiento a la formación que se les brindó a los trabajadores en oportunidades anteriores. • Establecimiento de equipos autodirigidos para la aplicación de proyectos.
No. De trabajadores a capacitar:	17 trabajadores
Tipo de capacitación:	Autoformativo y equipos autodirigidos.
Tiempo para la capacitación:	3 meses para finalizar la autoformación.
Costo de la capacitación:	Q.3,000.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para la autoformación. • Equipo de cómputo (de preferencia con conexión de internet o como mínimo que cuente con red local). • Salón para el desarrollo de las reuniones de trabajo. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de haber dado las instrucciones para la preparación de los proyectos de aplicación.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 13
Plan de capacitación (curso 3)

Nombre del curso:	Técnicas y herramientas para el establecimiento de acciones de mejora y técnicas para una comunicación efectiva.
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los supervisores aplicarán y sugerirán mejoras en aspectos técnico administrativos del área de su competencia.
Competencia a cubrir:	Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 1-6 Retroalimentar a los instructores en las áreas en donde deben mejorar. • 1-9 Establecer acciones de mejora.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los conocimientos del trabajador F, que desarrolle la capacitación ya que no posee brechas en esta área. • O bien, solicitarse la colaboración al Departamento de Aseguramiento de la Calidad, para el desarrollo del evento en el punto 1-9.
No. de trabajadores a capacitar:	16 trabajadores
Tipo de capacitación:	Capacitación presencial.
Tiempo para la capacitación:	16 horas
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 14
Plan de capacitación (curso 4)

Nombre del curso:	Herramientas y técnicas para el diseño y rediseño de la oferta formativa.
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los supervisores sugerirán mejoras en la oferta formativa aplicando las técnicas correspondientes.
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la calidad en la ejecución de los eventos de capacitación. • Supervisar el cumplimiento de los lineamientos del sistema de evaluación del aprendizaje.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 1-7 Implementar metodologías para el diseño y rediseño de la oferta formativa. • 3-4 Proponer modificaciones a la oferta formativa y de capacitación. • 5-6 Detectar necesidades de formación profesional y capacitación para innovar la oferta formativa.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la colaboración a la División Técnica para el desarrollo del evento. • Analizar y solucionar casos reales para el diseño y rediseño de la oferta formativa.
No. de trabajadores a capacitar:	11 trabajadores
Tipo de capacitación:	Capacitación presencial y resolución de casos.
Tiempo para la capacitación:	16 horas
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 15
Plan de capacitación (curso 5)

Nombre del curso:	Planeamiento didáctico.
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los supervisores aplicarán todos los elementos del planeamiento didáctico, redactar objetivos y estructurar contenidos temáticos.
Competencia a cubrir:	Verificar la planificación de las actividades docentes.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 2-1 Identificar los elementos del planeamiento didáctico. • 2-2 Redactar objetivos de aprendizaje. • 2-3 Estructurar contenidos temáticos.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la colaboración del grupo de exbecarios al Japón, en la metodología PROTS, para el desarrollo de este evento. • Elaboración de proyecto de aplicación.
No. de trabajadores a capacitar:	14 trabajadores.
Tipo de capacitación:	Capacitación presencial.
Tiempo para la capacitación:	16 horas.
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 16
Plan de capacitación (curso 6)

Nombre del curso:	Elaboración de material didáctico.
Objetivo del curso:	Al finalizar el eventos los supervisores asesoraran en la elaboración de material didáctico aplicando las tecnologías que correspondan.
Competencia a cubrir:	Verificar la planificación de las actividades docentes.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 1-11 Aplicar tecnología al proceso de formación. • 2-4 Elaborar material didáctico.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir a los 6 trabajadores que poseen brecha en esta área, en la formación metodológica para instructores. • Elaboración de proyecto de aplicación. • La capacitación se realizará día sábado.
No. de trabajadores a capacitar:	6 trabajadores.
Tipo de capacitación:	Capacitación presencial.
Tiempo para la capacitación:	8 horas
Costo de la capacitación:	Q.4,000.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 17
Plan de capacitación (curso 7)

Nombre del curso:	Evaluación de la formación y el retorno de la inversión (ROI) en la capacitación.
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los supervisores medirán el impacto de la capacitación así como el retorno de la inversión del mismo.
Competencia a cubrir:	Supervisar el cumplimiento de los lineamientos del sistema de evaluación del aprendizaje.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 3-1 Supervisar la aplicación y diseño de instrumentos de evaluación del aprendizaje. • 3-2 Verificar el seguimiento a participantes de bajo rendimiento. • 3-3 Evaluar los planes y programas de capacitación. • 3-5 Conocer y aplicar las diferentes técnicas de evaluación.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la colaboración del grupo de exbecarios al Japón, en la metodología PROTS, para el desarrollo de este evento. • Elaboración de proyecto de aplicación.
No. de trabajadores a capacitar:	13 trabajadores
Tipo de capacitación:	Capacitación presencial.
Tiempo para la capacitación:	16 horas.
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 18
Plan de capacitación (curso 8)

Nombre del curso:	Elaboración de informes gerenciales
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los supervisores elaborarán informes estadísticos y de resultados para presentarlos a los niveles ejecutivos.
Competencia a cubrir:	Gestionar las actividades docentes – administrativas en un Centro de Capacitación.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 4-3 Elaborar estadísticas de desempeño. • 4-4 Presentar informes a los niveles directivos de los resultados alcanzados en los programas de formación.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un instructor y/o facilitador experto en el tema. • Elaboración de proyecto de aplicación.
No. de trabajadores a capacitar:	17 trabajadores.
Tipo de capacitación:	Capacitación presencial.
Tiempo para la capacitación:	16 horas.
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios del Instructor. • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 19
Plan de capacitación (curso 9)

Nombre del curso:	Mesa Redonda para la estandarización de criterios para la supervisión.
Objetivo del curso:	Estandarizar criterios para las diferentes actividades técnico administrativas que realiza el supervisor.
Competencia a cubrir:	Gestionar las actividades docentes – administrativas en un Centro de Capacitación.
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 4-1 Controlar el trabajo administrativo de los instructores. • 4-2 Coordinar el desarrollo de las programaciones. • 4-5 Orientar sus acciones al logro de resultados y no sólo en cubrir actividades. • 4-6 Verificar el cumplimiento de los requerimientos y procedimientos de calidad. • 4-7 Clasificar y archivar los registros y documentos (disponibilidad, identificación y legibilidad). • 4-8 Coordinar con empresas para la realización de las prácticas de los participantes.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una mesa redonda, en donde los supervisores puedan aportar sobre la manera de realizar su trabajo y con ello estandarizar criterios de aplicación. • Es necesario que las Jefaturas de Departamento Técnico Pedagógico estén presentes para opinar y validar los criterios expuestos.
No. de trabajadores a capacitar:	17 trabajadores.
Tipo de capacitación:	Mesa redonda.
Tiempo para la capacitación:	16 horas.
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

Cuadro 20
Plan de capacitación (curso 10)

Nombre del curso:	Herramientas para la planificación y administración de recursos de la formación.
Objetivo del curso:	Al finalizar el evento los supervisores realizarán una planificación y administración efectiva de los recursos y actividades técnico administrativas del área de su competencia.
Competencia a cubrir:	Planificar y administrar los recursos
Conocimientos, habilidades y/o destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • 5-1 Planificar las actividades administrativas de la unidad operativa. • 5-2 Priorizar el uso eficiente de los recursos asignados. • 5-3 Llevar listas de cotejo o verificar los procedimientos para preparar los recursos, previo a las actividades. • 5-4 Distribuir en el desarrollo de planes de mantenimiento productivo total. • 5-5 Distribuir el uso de recursos, infraestructura, equipos y demás insumos para atender los eventos.
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un instructor y/o facilitador experto en el tema. • Elaboración de proyecto de aplicación.
No. de trabajadores a capacitar:	10 trabajadores.
Tipo de capacitación:	Capacitación presencial.
Tiempo para la capacitación:	16 horas.
Costo de la capacitación:	Q.6,081.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios del Instructor. • Materiales para la formación. • Viáticos de los trabajadores. • Equipo multimedia. • Salón para el desarrollo de la capacitación. • Alimentos para refacciones. • Entre otros.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación de reacción al finalizar el evento, para determinar la satisfacción del curso. • Se realizará una evaluación de impacto, tres meses después de finalizado el evento.

Fuente: trabajo realizado en febrero 2006, producto del catálogo de brechas de capacitación

El costo total para el desarrollo de la capacitación asciende a Q.55,648.00 (cincuenta y cinco mil seiscientos cuarenta y ocho quetzales), este costo incluye: el pago del salario de los trabajadores que recibirán la capacitación, así como el personal que apoyará en el desarrollo de eventos, honorarios de los instructores a contratar, pago de viáticos, compra de materiales educativos, materiales didácticos, entre otros.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que las causas por las cuales no se han establecido las brechas de capacitación de los Supervisores del INTECAP, radica principalmente en la falta de una metodología que permita definir las competencias técnicas de los puestos administrativos para la identificación de necesidades de capacitación.
2. Asimismo, el Departamento de Capacitación de la División de Recursos Humanos del INTECAP, al aplicar el Método CUDBAS (desarrollo de currículum basado en la estructura de habilidades), le permitió identificar las competencias críticas que debe poseer el supervisor.
3. Al validar el trabajo realizado por el grupo técnico de supervisores, quienes establecieron el mapa de tecnología y habilidades técnicas para este puesto; se elaboró un instrumento de evaluación diagnóstica eficaz para la identificación de necesidades de capacitación y establecimiento del plan de capacitación para los supervisores.
4. La aplicación del método CUDBAS permitió identificar las brechas de capacitación de cada uno de los trabajadores que ocupan el puesto de supervisor dentro de la Institución, específicamente en las habilidades, conocimientos y/o destrezas que requieren para el desempeño de sus labores.
5. Finalmente, la aplicación del método CUDBAS, permitió la identificación de necesidades de capacitación con un enfoque por competencias laborales, ya que se especificaron las habilidades, conocimientos y/o destrezas que requiere en este caso el supervisor para el desarrollo de sus funciones.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones anteriormente descritas, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. El Departamento de Capacitación deberá Implementar el método CUDBAS (desarrollo de currículum basado en la estructura de habilidades) para definir las competencias técnicas de todos los puestos administrativos y así identificar las necesidades reales de capacitación que requiere cada trabajador en su puesto de trabajo.
2. El Departamento de Capacitación al identificar las competencias críticas de cada puesto de trabajo de la Institución, por medio de la aplicación del método CUDBAS; deberá reorientar la capacitación, formación y/o actualización de los trabajadores, con el objeto de garantizar los diferentes servicios y productos que ofrece el INTECAP.
3. Fomentar la cultura de validación de procesos, metodologías, proyectos, entre otros; para involucrar a los trabajadores en sus diferentes áreas, en la aportación de experiencias y conocimientos y con ello incrementar el sentido de pertenencia dentro de la Institución.
4. Evaluar la efectividad y alcance de la capacitación propuesta, tres meses después de finalizado un evento, con el objeto de monitorear los resultados de aplicabilidad y dominio de cada supervisor en su puesto de trabajo.
5. Ofrecer al sector público y privado, el método CUDBAS, para la identificación de necesidades de capacitación con un enfoque por competencias laborales, con la finalidad de generar ingresos económicos a la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. McGraw – Hill Interamericana S.A. Colombia. Sin edición. 2004. (pág. 4-9, 305-307)
2. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP -. **Gestión de recursos humanos por competencias laborales**. Primera edición. Guatemala. Sin fecha. (pág. 2-17)
3. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP -. **Identificación institucional, historia del INTECAP y entidades antecesoras**. Edición 3. Guatemala. 1999. (pág. 1-39)
4. Melendreras Soto, Tristán y Luis Enrique Castañeda Quan. **Aspectos generales para elaborar una tesis profesional o una investigación documental**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Coordinación para la elaboración de tesis. Sin fecha. (páginas 7 – 101)
5. Mori, Kazuo. **Manual de transferencia de tecnología y habilidades**. Japón. Sin fecha. Sin edición. (página 1-18)
6. Norma ISO 10015, manejo de calidad – directrices para entrenamiento. Primera edición. 1999. (pág. 1-15)
7. www.intecap.org.gt